

要件3

多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること

旭化成の取り組み

人財や技術、経営ナレッジなど、当社ならではの多様な無形資産を活かし、事業や領域を超えた価値創出を進めてきました。

今後は、「旭化成のエコシステム」を活用し、さらなるイノベティブな製品・サービス・ビジネスモデルを創出します。



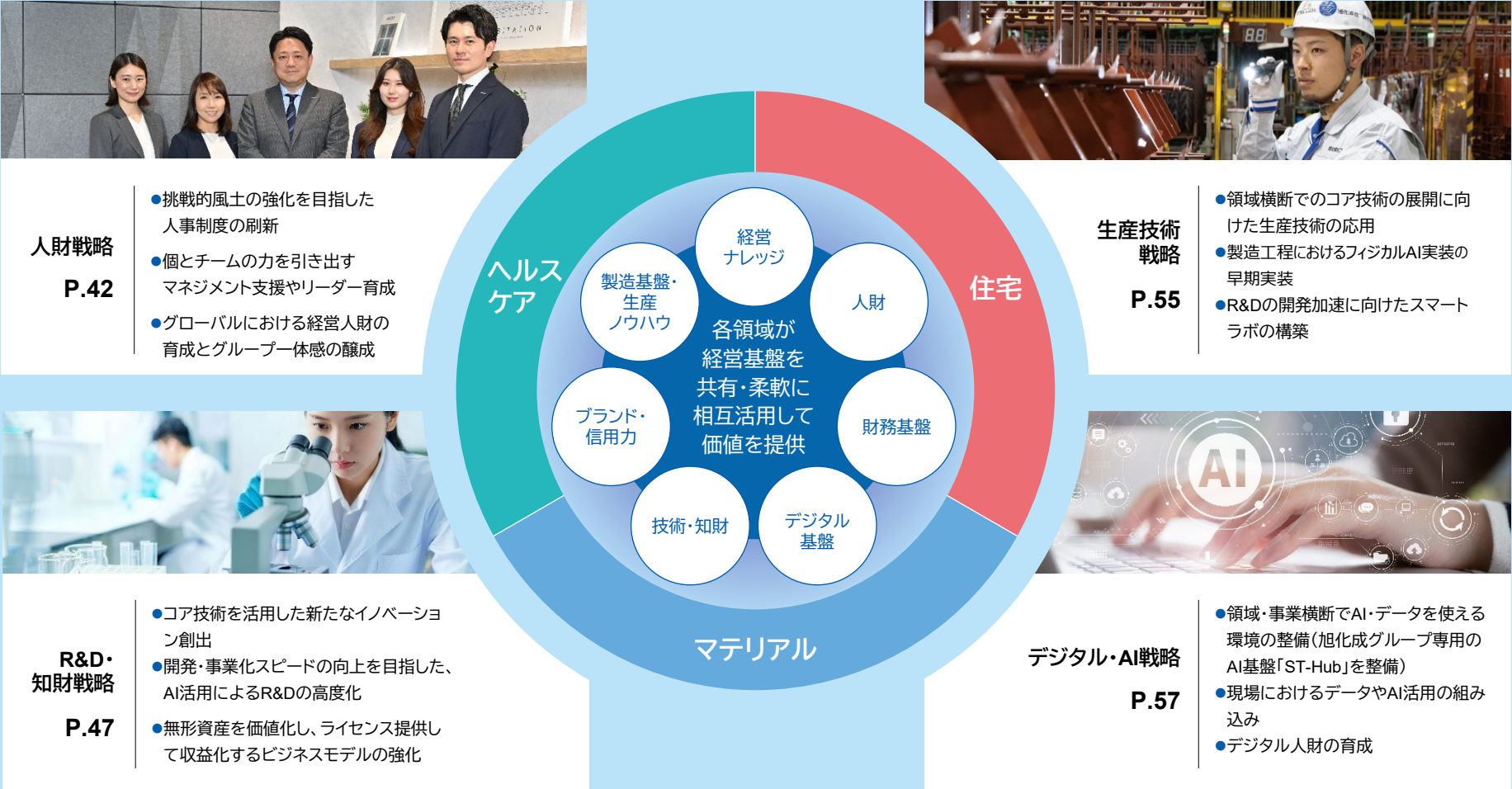
マテリアル領域

旭化成レポート2026

	02 旭化成グループ理念体系	
	03 At a Glance	
	05 編集方針	
	09 目次	
	10 旭化成の目指す姿	+
要件1	22 時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	60 領域戦略	
	61 領域長メッセージ	
	63 ヘルスケア領域戦略	
	66 住宅領域戦略	
	69 マテリアル領域戦略	
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112 基本情報	
	113 財務／非財務情報	
	114 旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

「旭化成のエコシステム」を価値創出につなげる仕組み

人財や技術、経営ナレッジといった無形資産を領域や事業を超えて共有・活用できることは、旭化成ならではの競争力です。各事業が単独では生み出せない価値を創出するため、人事、R&D、知財、生産技術、デジタル戦略を担うコーポレート機能はどうあるべきか。課題認識を踏まえた各取り組みを、ご説明します。



旭化成レポート2026		
	02 旭化成グループ理念体系	
	03 At a Glance	
	05 編集方針	
	09 目次	
	10 旭化成の目指す姿	+
要件1	22 時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	60 領域戦略	
	61 領域長メッセージ	
	63 ヘルスケア領域戦略	
	66 住宅領域戦略	
	69 マテリアル領域戦略	
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112 基本情報	
	113 財務／非財務情報	
	114 旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	



“旭化成らしさ”を支える人財戦略とは

常務執行役員
人事担当
西川 知

旭化成の競争力の源泉、「強さ」とは

旭化成の人財の強さのベースには、多様な事業や職種を通じて共通する価値観や文化があります。その特徴は「自ら考えて動く」「仲間と力を合わせて困難に立ち向かう」「どの事業にも先人が紡いできた熱い物語と隠れた英雄達が存在する」などでしょう。さらに、各メンバーが高い専門性と事業への誇りを持ちながらも、事業を越えて異動した際は、そこに適応して新たな物語の紡ぎ手になろうとする姿勢も、旭化成の人財の特長だと思えます。

この文化は、長い年月をかけて脈々と受け継がれてきた「秘伝のたれ」のようなもので、それは「旭化成」をより良いものにしたいという行動の積み重ねによってつくり上げられ、深みを増しているように思います。事業の構造転換と成長投資が同時進行する今、どの事業現場でも多くの関係者が事業とメンバーに真摯に向き合い、その強みを如何にして旭化成の未来につなげていくかを真剣に考え、語り、果敢に行動する姿を見るにつけ、これが旭化成の強さの本質だと再認識しています。

旭化成の人財戦略において重要なこと

このような人財を生み出す「秘伝のたれ」ですが、社会や事業環境の変化、従業員の価値観やキャリア観の多様化が進む中で、ただ流れに任せるのではなく、意図的に改質させることも重要です。そしてそれは人財戦略と深くつながっています。当社の人財戦略の肝は、中長期視点で仕掛ける風土改革や基盤整備と、個々の事業の短中期課題に応える戦略施策を、相互作用させながら、最終的には会社および個々の事業の持続可能性を高めていくことに考えています。「基盤整備」が先回りすることで「戦略施策」の機動的実行を助けることもあれば、「戦略施策」との整合性をとる中で「風土改革」がよりリアリティと説得力を持つことが多々あります。どちらも目指す究極のゴールは一緒なのですが、そのスピードや手がける順番は異なります。当社のように現場の主体性が強い組織では、その対立が見事に浮き彫りになることが多いのですが、これを避けるのではなく、敢えてぶつけて乗り越える、これを繰り返すことで「秘伝のたれ」が益々進化していくのだと思っています。

旭化成のエコシステムの進化に向けて

風土改革と基盤整備のために、前中計の検討段階より「終身成長と共創」を掲げて、キャリア自律、マネジメント改革、多様性促進等のさまざまな施策を仕掛けています。その流れをずっと押し進めるために2025年度より“挑戦を促す”新人事制度に移行しました。これらは、すべてのメンバーが潜在的に持っている挑戦心や共創心に灯をつけ、より充実した職業人生を実現してもらうことを狙ったものですが、移行の過程では、さまざまな不安や戸惑いが生じることは避けられず、これに目を瞑るのではなく、目指す未来の目線を合わせながら丁寧に対応していくことを通じて、真に価値を生む環境づくりを目指そうと取り組んでいます。

そして、もう1つの基盤整備がグローバル人財を強化する仕組みづくりです。海外売上高比率が5割を超え、今後の成長市場も海外の比重が高まる中で、海外経営人財を継続的に輩出していくこと、その海外経営人財のグループ経営への参画度を高めることは益々重要になっています。2025年度、海外役員も交えた議論を経て、グループの企業価値向上に向けた共通ルール（GMS^{*}）を制定しました。2026年度は、グループ経営に参加する海外役員を増強し、GMSの理解と、それを踏まえたグループ企業価値向上の議論をさらに深めています。

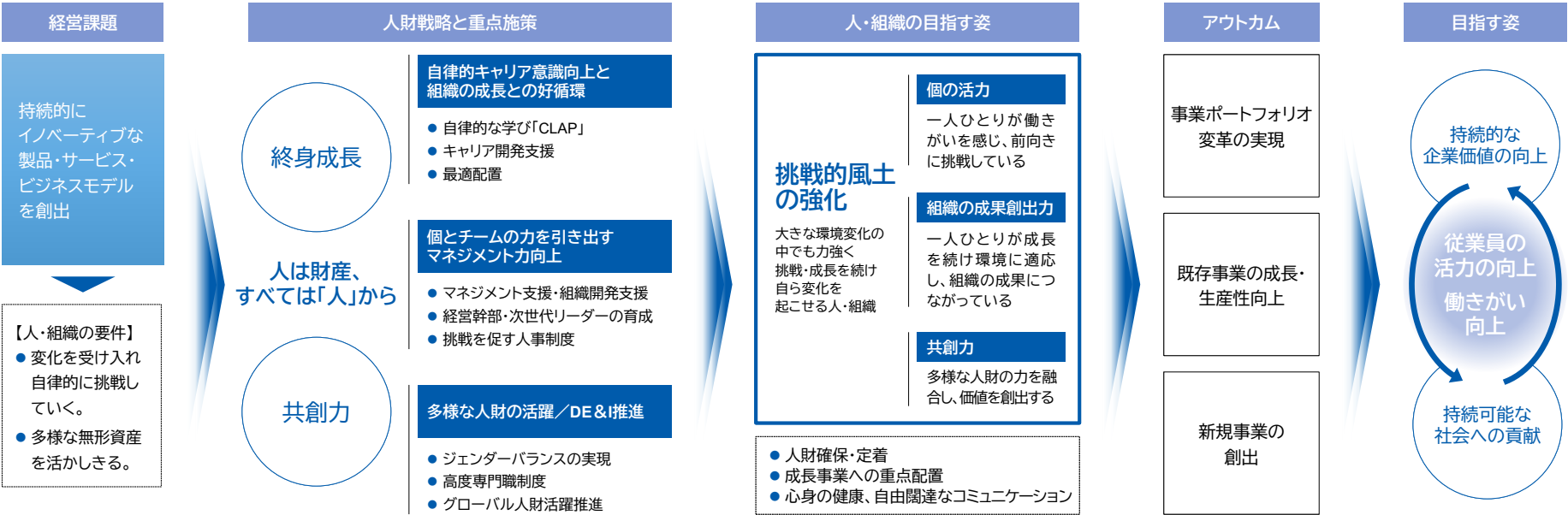
これからも、旭化成らしい価値創出の仕組みをグローバルレベルで進化させながら、多様な事業による「共創力」で挑戦する企業、多様な事業と人財を受け入れる懐の深い企業、そんな旭化成であり続けたいと考えています。

^{*}GMS: Group Management Standards (グループ企業価値向上のための基本的な行動基準。詳細は おわりに をご覧ください▶)

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
		おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

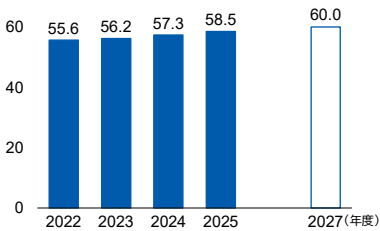
挑戦的風土の強化による企業価値向上を目指して

時代とともに変化する旭化成にとって、人的資本経営は当社の企業価値向上を支える重要な経営テーマです。
現中計では一人ひとりが成長・挑戦を自ら求めていく「終身成長」と、多様性を活かしコラボレーションを推進する「共創力」を人財戦略の柱とし、大きく3つの観点から人事施策を推進しています。
環境が変化する中でも、力強く挑戦し成長を続ける人と組織を実現することで、事業へ貢献し、企業価値の向上を実現します。

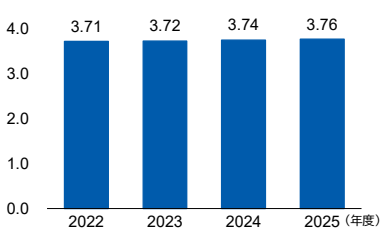


主要KPI推移

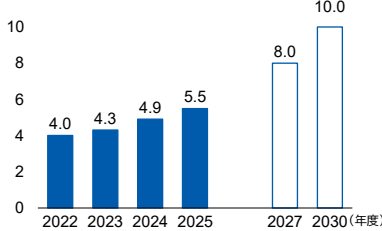
活力指標が好意的な状態の回答者割合(%)^{*1,2,4}
(5段階中3.5以上)



成長につながる行動指標^{*1,2}



ラインポスト+高度専門職における女性比率(%)^{*1,3,4}



関連指標 ^{*1}	2025年度実績
人財育成投資額 ^{*5}	25.5万円／年・人
グループ役員後継準備率 ^{*6}	285%
職場対話実施率 ^{*7}	73.6%
女性管理職人数	361名
多様性・心理的安全性スコア(KSA) ^{*2}	多様性4.09 心理的安全性3.67
領域・コーポレートを超えた 人事異動数	約300名

^{*1} 対象範囲:旭化成(株)、旭化成エレクトロニクス、旭化成ホームズ、旭化成建材、旭化成セラピューティクス、旭化成ライフサイエンス ^{*2} 従業員エンゲージメント調査KSAのスコア ^{*3} 各年、翌年度4月1日時点の数値 ^{*4} 役員報酬連動 ^{*5} 国内で実施した研修の従業員一人当たりの平均費用 ^{*6} グループ役員ポジションに対する部長・事業部長層における候補人材の割合 ^{*7} 各組織が、自組織の課題や目指したい状態、今後の取り組みについて話し合う活動の実施率

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて 事業ポートフォリオを 変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が 適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、 イノベーションを 起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に 貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが 効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと 良好な関係を 構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに	企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

戦略1 「終身成長」する人と組織へ ～新たな人事制度により挑戦的風土を強化する～

旭化成における「挑戦」とは、個がバラバラに行動するのではありません。仲間と関わり合いながら、自らすべきことを見出し、成長し、組織に貢献することです。私たちは、個の挑戦とともに組織が成長し好循環を生み出す人事施策を推進します。また、挑戦心あふれる人財の力を最大限活かすため、組織のリーダーへの支援も強化しています。

2025年度より新人事制度を導入、
実力本位の若手登用とベテランの持続的な活躍の実現



変化の激しい事業環境において、一人ひとりの挑戦を促し、組織全体の挑戦する風土を高めるため、2025年度より新しい人事制度へ移行しました。新制度は、新たな公平性を意味する“Fair”と、互いの挑戦を支え合う開かれた組織風土を目指す“Open”を掲げています。過去の積み重ねではなく「現在の成果・貢献・挑戦」に力点を置いた評価・報酬体系を特徴としており、若手の管理職登用も着実に進んでいます。今後の課題は、新制度の浸透を通じて、一人ひとりの行動変容をいかに実現するかにあります。その鍵を握るマネージャー層が、多様な価値観を持つメンバーとともに挑戦し成長できるよう「目指す方向性を示す」「挑戦を支援する」「質の高いフィードバックを行う」ことを繰り返し実践し、心理的安全性の高い組織風土を醸成できるような支援を強化しています。また、各領域で制度活用をテーマにワークショップを実施し、制度の狙いや期待されるマネジメント像に関する共通理解の促進に取り組みました。さらに、360度フィードバックも新たに導入し、マネージャー自身の内省と行動変容を促すことで、新人事制度が目指す挑戦的風土のさらなる強化を推進しています。

一人ひとりの成長を組織の成長につなげる

当社では個人と組織の活力を高め、挑戦や成長につながる行動を促進することを目的として、全従業員を対象に毎年「サーベイKSA(活力と成長アセスメント)」を実施しています。このサーベイでは、「上司部下関係・職場環境」「活力」「成長につながる行動」の3指標を測定し、その結果をラインマネージャーにフィードバックしています。中でも、「成長に繋がる行動指標」、「活力指標が好意的な状態の回答者割合」をKPIとしてモニタリングし、職場や年代ごとの状況把握と育成施策の改善に活用しています。

また、各組織が課題や目指す状態、今後の取り組みを話し合う「職場対話」も継続的に推進しています。職場における関係性の状態を判定し、その結果を各マネージャーへフィードバックするとともに、2025年度から判定結果に応じて具体的なアクションを提示する活動を開始しました。事業ポートフォリオ変革をはじめとする経営環境の変化が進む中、従業員の活力を維持・向上することは重要な課題です。そのため、各組織の状態に応じた支援を強化し、一人ひとりの成長を組織の成長へとつなげる取り組みを推進していきます。

旭化成のエコシステムを活かした、領域を超えた経営人財の育成

当社の「次世代経営人財育成プログラム」は、旭化成グループの経営を全社最適の視点で担うことができる経営人財の育成を目指した制度です。対象は、各事業からアセスメントや経営層との対話を通じて選定されたグループ役員*候補者です。2017年度からスタートした本プログラムは年々進化を続けており、2025年度から役員自らが候補人財のメンタリングを担い、自身の担当領域を超えて他領域の人財育成にも関わる仕組みを導入しました。異なる領域のメンターから学ぶことで、多角的な視点を養い、より高度な経営判断につなげることができます。さらに、事業や領域を超えた経験の機会を通じて、旭化成グループ全体を見渡す視野・視座の拡大や、多様な経験の中で培われるリーダーシップの向上を図っています。こうした領域横断的な育成機会を提供できる点は旭化成ならではの経営人財育成の特徴と言えます。今後の課題は、若手や女性など多様な人財を経営層として登用し、意思決定の質を高め新たな価値創出につなげていくことです。

*1 グループ役員：執行役員の中から旭化成グループ全体の企業価値向上に責任と権限を有する者として、旭化成の取締役会決議に基づきグループ役員を任命。

経営人財育成プログラム



KPI グループ役員の後継準備率
2023年度260% ⇒ 2024年度280% ⇒ 2025年度285%

自ら成長・挑戦する人財へ～若手の支援～

若手人財が主体的に学び、人とのつながりを広げる場として「ラーニング・コミュニティ」を展開しています。2023年度に開始した新入社員向けコミュニティ活動「新卒学部」は、若手のキャリア不安軽減と配属地区を超えたつながりの形成に寄与しており、今後は若手先輩社員も巻き込んだ活動へ発展させる予定です。2025年度からは採用から入社後の育成までを一体的に捉えた「オンボーディング」を強化し、入社前から職場の期待を伝えるほか、地域と連携した研修等を通じ早期活躍を支援しています。この取り組みは「キャリアオーナーシップ経営AWARD2026」の「大企業の部 最優秀賞 人材採用・育成の変革部門」に選出されました。



旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

戦略2 多様な人財の能力を発揮し「共創力」を高める

「Diversity × Specialty」という当社の特長が示すように、経験や知見、能力を持つ多様な人財が数多くいます。目指すのは、そのような人財が領域・事業の垣根を超え、グループ全体で活躍することです。国籍やジェンダーといった属性における多様性だけでなく、専門性、能力、経験といった質的に多様な人財がつながり合い、化学反応を起こし、「共創力」を高めることが、持続的な価値の創出に必要です。

このような動きを加速させていくため、タレントマネジメントシステムの活用により人財を可視化し、より戦略的な配置や育成にもつなげています。

ジェンダーバランス実現により、多様な人財の強みを発揮する

多様な事業・人財が集まる旭化成にとって、DE&Iは企業価値創造の基盤です。DE&Iは法令遵守や人財確保にとどまらず、多様な視点を意思決定に取り入れることで、判断の質とスピードを高め、イノベーション創出につなげる競争力の源泉となります。社会環境の変化や事業の高度化が進む中、旭化成のエコシステムの価値を最大化するためには、意思決定層の多様性を高め、誰もが能力を発揮できる職場風土の定着が不可欠です。

当社ではジェンダーバランスの実現をDE&I推進の重要な柱とし、女性登用や男性育児休業取得を強化してきました。男性育児休業については、近年取得率・日数ともに大幅に向上し、風土づくりが着実に進んでいます。

一方で、女性登用については、育成施策を強化しているものの意思決定層への登用は十分に進展していない課題があります。このため、女性リーダー育成プログラムやメンター制度、女性キャリア研修など、継続的なパイプライン形成に取り組んでいます。また、各領域・事業会社で個人単位での人事計画を策定し、育成課題の明確化や経験機会の付与、適切な配置につなげています。さらに、指導的役割を果たすポジション（ラインポストおよび高度専門職）の女性比率をKPIとし、2022年度からはその達成度を役員報酬にも連動させることで取り組みの実効性を高めています。

多様性への理解促進

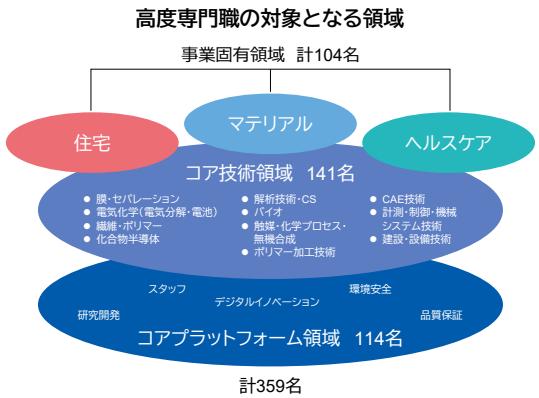
DE&Iの推進に向けて、インクルーシブ・リーダーシップの開発と組織風土の醸成に取り組んでいます。マネージャーが多様な人財の力を活かし組織力につなげるためには、アンコンシャスバイアスへの理解と適切なマネジメントが不可欠であり、職場の心理的安全性を高める取り組みを強化しています。また、KSAを活用し職場における多様性への理解や心理的安全性の浸透状況を継続的にモニタリングしています。

KSAによる多様性・心理的安全性スコア(5点満点)

	2022年	2023年	2024年	2025年
多様性	4.00	4.01	4.05	4.09
心理的安全性	3.60	3.61	3.65	3.67

高度専門職人財の拡充と、交流を加速することで、事業貢献する人財を強化

社内外で通用する専門性の高い人財を育成・輩出する「高度専門職制度」を通じて、新事業創出、事業強化を目指しています。高度専門職を設置する専門領域は事業戦略の変化を踏まえ毎年見直しており、事業戦略と人財育成方針の有機的な連動を図っています。社内にも多くの専門人財を有し、いつでもコンタクトができる環境は、新規顧客開拓や事業創出などさまざまな面でメリットが多く、旭化成のエコシステムの醍醐味とも言えます。



グローバルにおける経営人財の育成とグループ一体感の醸成

当社は、海外売上高比率の上昇および北米を中心とした事業拡大を踏まえ、グローバルに事業を牽引できる経営人財の育成と海外拠点における人財マネジメントの高度化を、重要な経営課題と位置づけています。特に、M&Aによりグループに加わった子会社には、それぞれ独自のブランドや企業文化が根付いています。それを尊重しつつ、旭化成グループとしての一体感やグループ意識の醸成、ならびに「A-Spirit」の浸透は早急な課題です。地域ごとの事業戦略や市場特性に応じた課題を整理し、コーポレート人事と各地域人事が連携して対応を進めています。

中でも北米では、M&Aを含む成長投資が継続する中、現地経営におけるガバナンス確立、経営幹部へのグループ方針・価値観の浸透、次世代経営人財の計画的育成を重点課題と認識し、精力的に対応を進めています。将来の経営・機能リーダー候補を対象とした育成プログラムを通じ、事業や会社の枠を超えたネットワーク形成やグループ経営への参画機会を提供しています。

2025年度は、日本側の次世代経営人財との交流施策や、北米幹部とコーポレート幹部による定期的な会議、グループ共通課題の共有と相互理解の促進を図りました。

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

グローバル経営を支える対話 Team AK Meetingで深める 相互理解と信頼

海外売上高比率の拡大に伴い、旭化成グループでは海外従業員の比率が約4割を占めるようになりました。

こうした中、当社では2019年度から、グローバルで一体感のある経営の実現に向けて、「Team AK Meeting」を開催しています。これは、北米拠点のリーダーと日本の経営層が直接対話を行い、相互理解の深化と信頼関係の強化を図る場です。

2025年度は、旭化成アメリカ本社がある米国ミシガン州で開催し、約70名が参加しました。ヘルスケア、住宅、マテリアルのすべての領域のリーダーが一堂に会し、事業や国を超えた対話を実施。各領域の次世代リーダー候補も対話をリードする役割を担い、グループの強みや課題、さらなる価値創造のあり方について活発な議論を交わしました。

多様な人財が互いに学び合い、それぞれの強みを融合することで、旭化成グループならではの価値創造力を次の世代へとつないでいきます。

Team AK Meetingを通じて育まれる
相互理解と信頼こそが
多様性を価値創造へと変える原動力です



Richard A. Packer
副社長執行役員
社長特命担当
旭化成アメリカ 取締役社長

旭化成グループの強みの1つは、多様な国や文化、経験、専門性を持つ人財が集まり、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域で活躍していることです。重要なのは、こうした違いを組織の壁にするのではなく、新たな価値創造につなげることです。北米でも、住宅領域で培った知見がマテリアル領域のCVC（Corporate Venture Capital）に活かされるなど、領域・事業を超えた学びや連携から新しい発想や成長機会が生まれています。

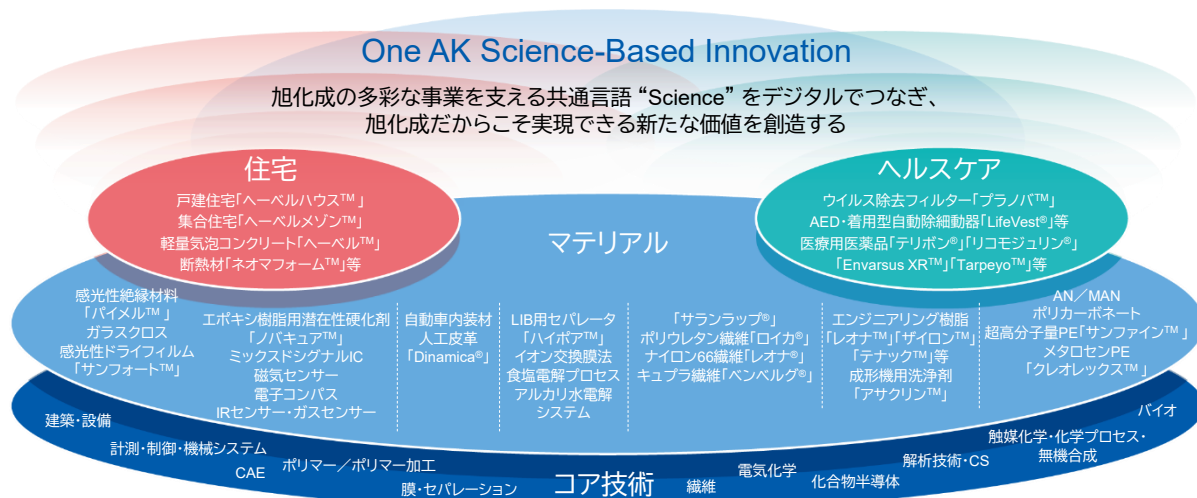
その力を引き出すためには、多様な人財がいるだけでなく、国や組織、領域・事業の枠を超えた信頼関係が欠かせません。Team AK Meetingは、そうした相互理解と信頼を育む重要な機会です。“One AK”とは、皆が同じ考え方をすることではなく、共通の目的のもとでそれぞれの強みを活かすことです。多様性と信頼を結びつけることが、旭化成グループの持続的な成長と競争力向上、そして次世代の価値創造につながると考えています。

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
		おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	



不確実な未来に 旭化成のR&Dの 役割とは

常務執行役員
研究・開発、知的財産担当、
研究・開発本部長
松崎 修



旭化成らしい研究開発とは

旭化成は、ヘルスケア、住宅、マテリアルという性質の異なる3領域で事業を展開しています。それぞれの領域には独自の研究開発組織があり、各分野で高いレベルの研究開発を進めてきました。同時に旭化成は、領域を超えて技術や知見を組み合わせることで、新たな価値を生み出してきた会社でもあります。

創業以来、優れた基礎技術を積極的に取り入れ、自社独自の技術と融合させながら社会実装につなげてきました。こうした発展を支えてきたのは、技術の土台であるサイエンスを共通言語として活用し、領域を超えた応用へと広げる力です。その過程で生まれた事業を支える技術の中でも、特に他社に対して差別化できる技術をコア技術と定義し、意図的にその技術を磨き上げてきました。

サイエンスを軸に多様な技術を結びつけ、そこからコア技術を生み出しながら新たな事業創出につなげていくこと。それが旭化成らしい研究開発だと考えています。



将来に向けた研究開発

旭化成では、各領域の研究開発リーダーが年4回集まり、情報交換を通じて相互に活用できる技術を探査し、互いの研究開発に活用する取り組みを2025年度から開始しました。2026年度は、この場で各事業の課題を出し合い、それらの課題を旭化成全社で共有して、領域を超えて解決するアイデアを出し合う機会をつくることを検討しています。さらに、事業に直接所属しないコーポレート研究については、グループ全体のシナジーを追求し旭化成らしいプレミアムを生み出す組織としての役割を明確にし、各領域をつなぐテーマや、リスク・社会実装時期の観点から個別事業では取り組みにくいテーマに注力しています。加えて、急速に進化するAIを活用し、新規研究テーマの探索や社内ナレッジの共有・活用を加速しています。

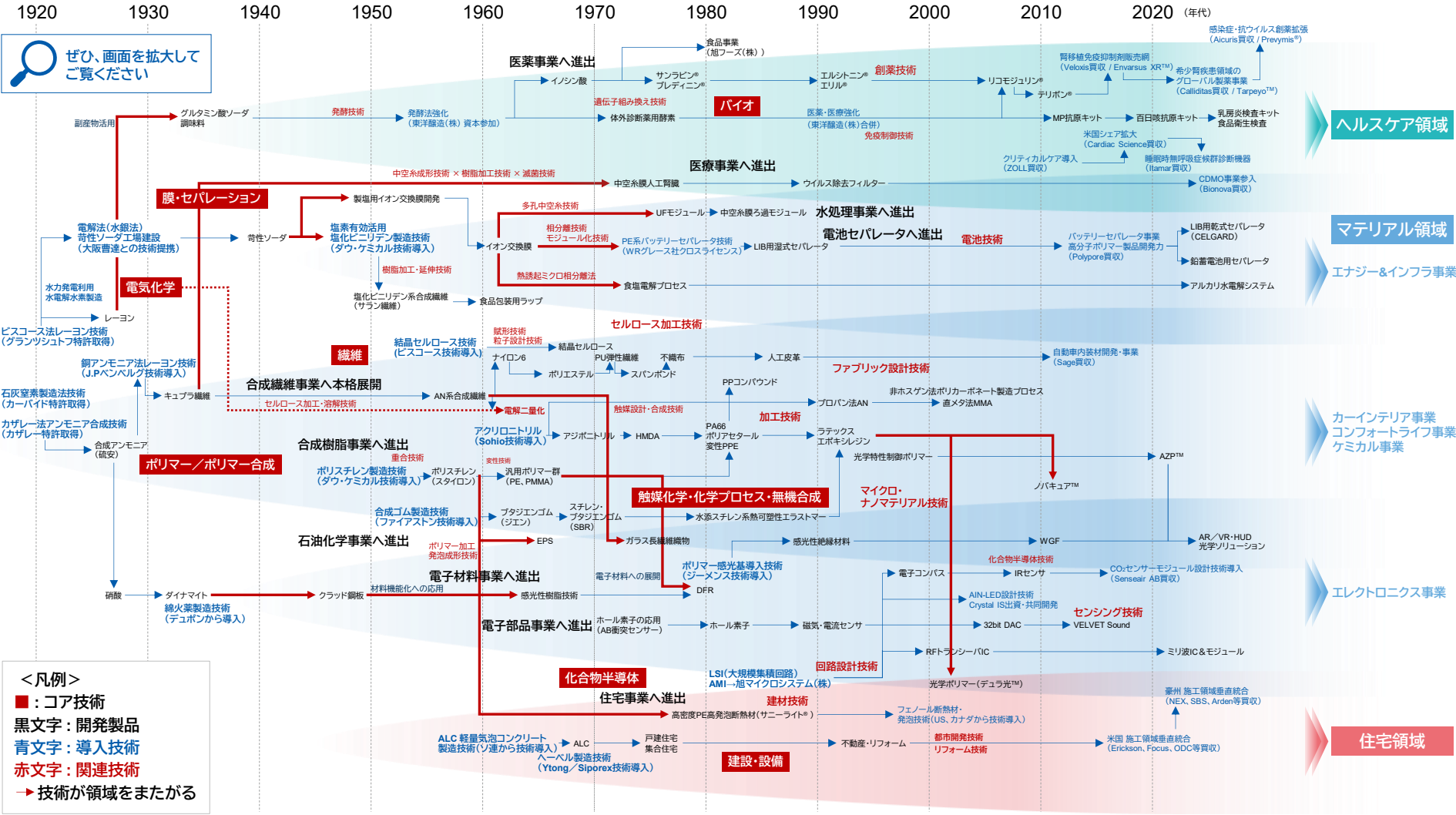
こうした取り組みにより、3領域を横断する新たな事業の可能性が大きく広がっています。

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	

おわりに
企業価値向上に向けて
“Group Management Standards”

現在の事業ポートフォリオにつながる、技術の軌跡

旭化成は、時代ごとの社会課題や市場変化に応じて事業を変革しながら、その礎となる技術や知見を受け継ぎ、発展させてきました。いつ、どの技術が導入され、どこでコア技術が生まれ、どのように製品や事業へと昇華されていったのか。また、それらがどのように次の事業へ受け継がれ、現在の成長事業につながっているのか。現在の事業ポートフォリオを形づくった背景の詳細を開示します。



旭化成レポート2026		
	02 旭化成グループ理念体系	
	03 At a Glance	
	05 編集方針	
	09 目次	
	10 旭化成の目指す姿	+
要件1	22 時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	60 領域戦略	
	61 領域長メッセージ	
	63 ヘルスケア領域戦略	
	66 住宅領域戦略	
	69 マテリアル領域戦略	
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112 基本情報	
	113 財務／非財務情報	
	114 旭化成の情報体系	
おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

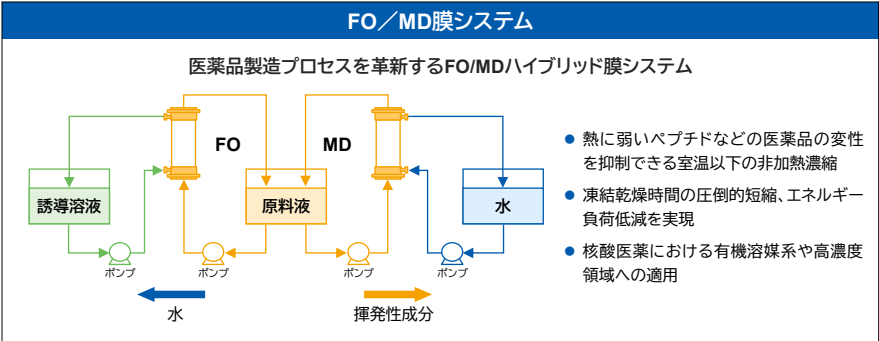
イノベーション創出が期待されるR&Dの事例

“コアから生まれるイノベーション”の象徴的な事例、 FO(正浸透)／MD(膜蒸留)ハイブリッド膜システムの開発

旭化成が長年培ってきたコア技術「膜・セパレーション」。その技術を極限まで磨き上げることで、これまでにない医薬品濃縮プロセスの革新が生まれました。この技術は、中空糸膜をベースに、正浸透(FO)と膜蒸留(MD)という異なる分離原理を融合したものです。

FO膜は浸透圧差によって水だけを選択的に分離し、MD膜は蒸気圧差によって有機溶媒を効率的に除去します。この2つを独自に組み合わせることで、熱や圧力に頼らず、水と溶媒のバランスを自在に制御しながら濃縮する新しいプロセスを実現しました。本プロセスは、エネルギー負荷の低減や装置の簡素化にも優れ、従来法では難しかった高付加価値医薬品の安定製造に貢献します。例えば、ペプチド医薬では熱による品質劣化を抑えつつ凍結乾燥時間を短縮し、核酸医薬では有機溶媒系や高濃度領域への適用を可能にしています。

この技術は、旭化成の膜・セパレーション技術を起点とした、“コアから生まれるイノベーション”の象徴的な事例であり、ウイルス除去フィルター「プラノバ™」に続く次世代の高付加価値事業としての展開を目指しています。



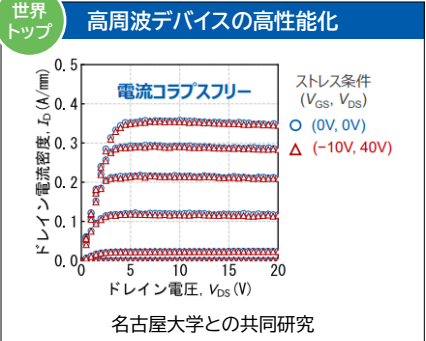
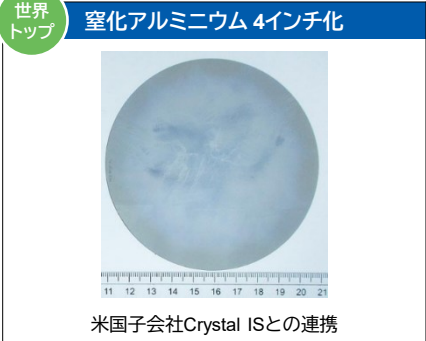
旭化成のコアである膜・セパレーション技術を磨き上げ、
ヘルスケア領域での新事業展開を加速

世界トップレベルの2つのAIN技術を核に、 パワー半導体におけるAIN基板の事業化を目指す

旭化成は、米国子会社Crystal ISとともに、次世代半導体デバイスの中核材料と期待されている窒化アルミニウム(AIN)単結晶基板の研究開発を推進しています。AINは、高い熱伝導性、優れた耐圧特性、そして広いバンドギャップを兼ね備えた“超ワイドバンドギャップ半導体材料”であり、高周波無線通信、航空宇宙分野、電力変換システムなど、多様な先端技術分野に革新をもたらす次世代の基板材料として注目されています。

旭化成は、Crystal ISが有する世界トップレベルのAIN結晶成長技術と基板加工技術を強みに、高品質な大口径AIN基板の実用化に挑戦しています。さらに、名古屋大学をはじめとする国内外の大学との共同研究を通したオープンイノベーションにより、AIN基板を用いた最先端デバイスの研究開発も推進しています。材料開発にとどまらず、AINの特性を最大限引き出すデバイス構造や性能向上技術の創出を進めることで、エレクトロニクス事業の新たな価値創出に取り組んでいます。

このように、旭化成は2つの世界トップレベルのAIN技術を核として、次世代半導体の新たな価値創出に挑戦し、持続可能で豊かな社会の実現に貢献していきます。



2つの「世界トップ」で切り拓くAIN技術を核に、
エレクトロニクス事業の新事業創出を加速

旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

未来の可能性を広げる多様なR&Dテーマ

不確実な未来に向けたR&Dの役割と組織体制

旭化成の3つの領域はそれぞれに独自の研究・開発体制を持ち、事業の今後の展開に必要なテーマや競争優位となる独自の知見を追求しています。

一方、中長期テーマやグループ全体の視点に基づく研究・開発はコーポレートの研究・開発本部に集中させるなど、体制を進化させることで各領域の強みを最大限に引き出し、新規事業の早期創出と既存事業の持続的成長を両立していきます。

ヘルスケア	
旭化成セラピューティクス	
創薬研究	新薬の候補となる技術・化合物・治療アイデアを探索し、将来のパイプラインの源泉をつくる #基礎研究 #創薬標的探索 #新薬候補創出
臨床開発	薬の候補について、人での有効性・安全性を確認し、承認取得に必要な臨床データを構築 #臨床試験 #有効性・安全性 #承認取得
事業開発	外部提携・導入・買収などを通じて、成長につながる製品・技術・事業機会を獲得する機能を担う #外部提携 #新薬導入・M&A
旭化成ライフサイエンス	
研究・事業開発本部	バイオプロセス分野の研究開発と事業開発。製品の競争力強化に加え、新規技術・製品・事業機会を探索 #ウイルス除去 #バイオ医薬品CDMO #次世代モダリティ
ZOLL	
研究開発部	救命・循環器領域と睡眠分野を中心に、新製品・技術の開発と、提携・買収・新規事業機会を探索 #救命・循環器 #睡眠医療 #医療機器イノベーション

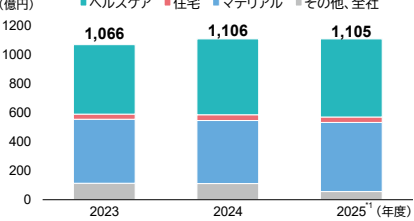
住宅	
旭化成ホームズ	
LONGLIFE総合研究所	住まい手の意識や時代の変化を捉えた「新たな暮らし方」を研究し、住ソフト提案を通じて住宅の価値向上と社会課題の解決を目指す #ペットとくらし #シニアライフ #すまいの防犯 #二世帯住宅 #共働き家族 等
住宅総合技術研究所	住宅の安全・耐久・快適性を科学的に検証し、長期価値を高めるための実証実験を実施 #耐震・耐火 #耐候・耐久 #温熱 #音響
マンション建替え研究所	都市の再生に役立つ研究と情報発信を通じて、街の防災・再生に寄与することを目指す #マンション建替え #都市再生 #防災まちづくり
旭化成建材	
快適空間研究所	建築・土木・空間領域の独自技術を融合し、快適な住環境と安全・安心で持続可能な社会の実現に貢献 #住環境 #サステナブルな材料・技術
断熱基盤テクノロジー開発室 等	

マテリアル	
旭化成 マテリアル新事業開発センター	
蓄エネルギー研究所	LIB用セパレータ、高伝導性電解液、Liドープなどの電気化学領域での研究開発や事業創出を目指す #電気化学 #電池試作と性能評価 #高分子の高次構造と物性制御 #計算化学
化学・プロセス研究所	触媒設計・プロセス構築・精密有機／無機合成・高度解析をコア技術に、AI・エネルギー社会の実装とグリーン化を牽引 #化学プロセス(反応・分離制御) #触媒(ナノ粒子・構造制御) #有機／無機合成(精密合成・粒子制御)
高分子総合研究所	高分子化学のコア技術を高度化し、エレクトロニクス資源・エネルギーなどの多様な市場ニーズに応える #ポリマー合成・解重合・末端変性 #コンボジット加工 #繊維加工 #セルロース科学
旭化成エレクトロニクス	
事業開発センター	半導体薄膜技術を応用したシリコンフォトリソの技術開発、外部共創によるAI技術との融合をテーマとした技術開発 #シリコンフォトリソ #AI技術
製品開発センター	省エネ、健康、快適などの領域に特化し、センシング技術を活用した製品開発を推進 #センシング技術 #省エネ・健康・快適

旭化成のR&Dのミッション・ビジョン

ミッション	人と地球のより良い未来を描き、科学に根ざした技術力と挑戦心で、そこに至る道を創る。
ビジョン	“いのち”と“くらし”の未来に、一人ひとりが、もっとわくわくできる世界へ。

研究開発費の推移



*1「消去又は全社」に含まれていたコーポレートの研究開発の機能の一部をマテリアル領域へ移管

旭化成レポート2026		
02 旭化成グループ理念体系		
03 At a Glance		
05 編集方針		
09 目次		
10 旭化成の目指す姿		
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
	32	資源配分が適切であること
要件2	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
要件3	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
要件4	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
要件5	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
要件6	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
要件7	69	マテリアル領域戦略
	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件8	84	強固なガバナンスが効いていること
	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
112 基本情報		
113 財務／非財務情報		
114 旭化成の情報体系		
おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

コーポレート

イノベーション戦略総部(#R&D戦略 #新事業創出 #オープンイノベーション) 先端技術研究所(#膜・セパレーション #化合物半導体 #ナノマテリアル #先端バイオ) 基盤技術研究所(#分析科学 #計算科学 #データ科学・AI) デジタル共創本部 生産技術本部 CVC(Corporate Venture Capital)室 TBCプロジェクト

知財・無形資産による企業価値向上への貢献

■ 知財・無形資産の活用による3つの取り組みと価値創造ストーリー

当社グループでは、知財・無形資産を“3つの取り組み”により企業価値の向上につなげています。

●その①「知財を経営へつなぐ」

知財情報解析(IPL)により経営戦略および事業戦略の策定に貢献し、経営・事業判断を高度化することで事業ポートフォリオ変革の加速へ貢献しています。(詳細はP.52へ▶)

●その②「知財を価値へつなぐ」

当社により生み出された知財・無形資産について事業共創機会を創出することで、収益力の向上に貢献しています。(詳細はP.53へ▶)

●その③「知財を事業へつなぐ」

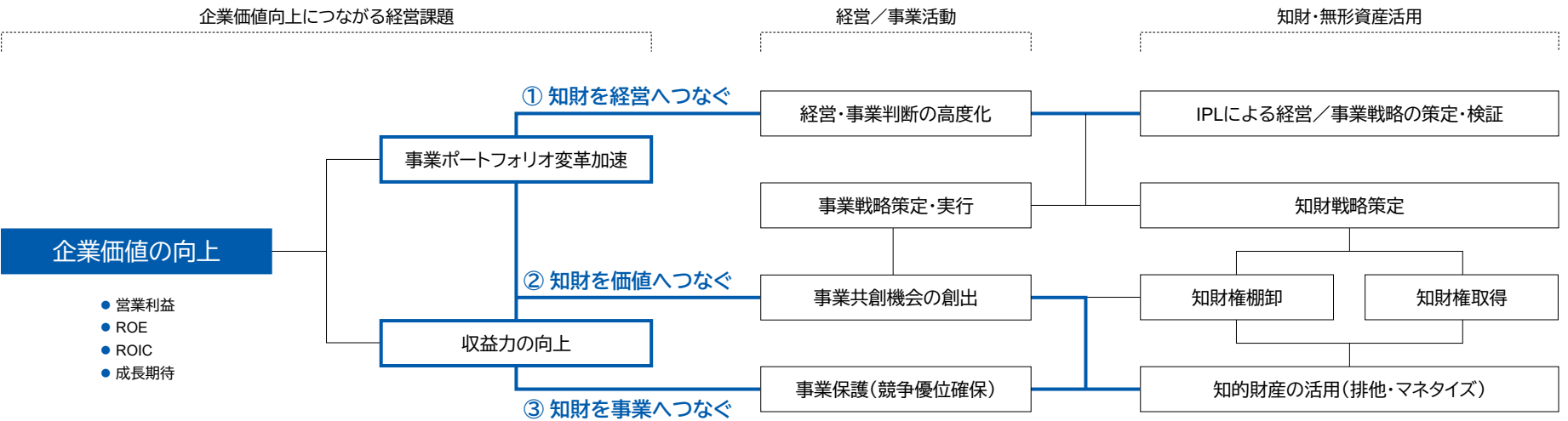
事業戦略を実現するための知財戦略を構築し、知的財産権を獲得・活用することで事業における競争優位性を確保し、事業収益力の向上に貢献しています。(詳細はP.54へ▶)

■ 多様な事業領域における知財活動ノウハウを循環活用できる組織体制

これら3つの知財・無形資産活動を実現しているのは、「知的財産部」、「知財インテリジェンス室」、そして、「TBCプロジェクト(Technology value Business Creation)」の3組織です。知的財産部では知財専門家が各事業部の知財活動を主導、知財インテリジェンス室ではIPLにより経営・事業戦略策定へ貢献、TBCプロジェクトでは当社の無形資産を活用した社外との事業共創と収益化を追求しています。知財・無形資産と企業価値向上とのつながりを3つの取り組みも含めたストーリーとして構築(可視化)し、構築・共有することで、関連組織が役割を認識し、それぞれの強みを活かし、かつ、相互に連携・補完しながら活動しています。

また、旭化成の事業ポートフォリオ変革に呼応し、知的財産組織は多様な事業領域で質の高い知的財産活動ノウハウ(知財ノウハウ)を蓄積してきました。これら知財ノウハウを事業領域を超えて相互に活用できることも、旭化成グループの強みです。例えば、近年住宅領域が「重点成長」事業として強化する海外住宅事業については、マテリアル領域で培った海外市場において競争優位にするための知財権取得や活用の知財ノウハウと、ヘルスケア領域で培った海外M&Aにおける知財デューデリジェンスやPMI対応の知財ノウハウをフル活用しています。

また、マテリアル領域のアジア圏における知財ノウハウをヘルスケア領域で活用した事例など知財ノウハウの相互活用や、同じ事業領域内での知財ノウハウの横展開などにも取り組んでいます。



旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

①知財を経営へつなぐ ～事業ポートフォリオ変革への貢献～

旭化成の重要な経営課題である事業ポートフォリオ変革において、技術を加味して事業を俯瞰するIPLによって事業環境を解析し経営層へ提供することで、経営判断への貢献(技術視点の強化)をしています。

事例1

スパンボンド不織布事業に関する特許俯瞰例

マテリアル領域で行った構造転換の1つであるスパンボンド不織布事業の三井化学(株)との共同事業会社設立(2023年)の事例です。意思決定の際には、知財情報の各種分析により、両社間に技術的なシナジーが存在することを客観的に示しました。さらに、共同事業会社の競合他社に対する優位性のシミュレーションを行いました。このようなアプローチも活用し旭化成は総合的な戦略的判断を行い、スパンボンド不織布事業の構造転換を実現しました。

下図は、テキストマイニング手法による旭化成と三井化学(株)の特許の俯瞰図です。ドット1つが1件の特許を表し、ドット間の距離が特許間の類似度を表しています。ドットが集まっている領域は、類似度の高い1つの技術領域(≒事業)に対応します。本件では、不織布に関する技術領域は、旭化成と三井化学(株)の特許が一体となって集合を形成しており、当該領域の特許をさらに精査することにより、不織布領域における両社のシナジー領域を明確にすることができました。

さらに、両社の不織布関連技術力(特許スコア)を評価した結果、協力することで同市場において高い競争力を発揮できる可能性が示されました。これらの解析結果を根拠に、三井化学(株)との不織布分野における合併会社設立の経営判断に際し、知財面から有望なケースであることを経営層に示すことができました。

IPLによる特許俯瞰イメージ

VALUENEX Radar(VALUENEX(株)提供ツール)を用いて当社にて作成

事例2

TAフロンティア(株)の共創支援 ～経営参謀機能による経営判断の高度化～

マテリアル領域で行った構造転換の1つである、帝人フロンティア(株)と旭化成アドバンス(株)との経営統合(新会社:TAフロンティア(株))の検討において、知財情報を起点に、両社の技術資産・市場環境・社会課題・サプライチェーンを統合的に分析しました。

具体的には、複数の繊維関連企業の特許情報を技術分野ごとに俯瞰し、旭化成と他社の強み・弱みがどの程度補完し合うかを「技術補完度」として定量化しました。これにより、共創パートナーとしての妥当性や、両社の技術を組み合わせた場合のシナジーを客観的に可視化しました。さらに、特許情報に加え、各社のノウハウ、社会動向、環境負荷低減への取り組み等を踏まえ、環境配慮型素材やサプライチェーンを活用した新規ビジネスなど、複数の共創テーマを提案しました。

このように、知財インテリジェンスを活用して、将来の事業機会、技術シナジー、競争優位性を明らかにすることで、TAフロンティア(株)の設立に向けた経営判断の高度化に貢献しました。

1 知財・技術情報の俯瞰

2 技術補完度の定量評価

3 具体的な事業化検討

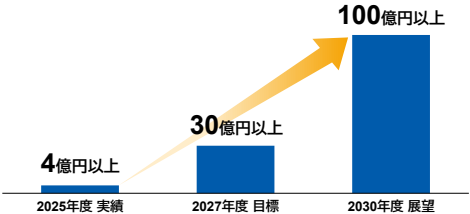
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件1	32	資源配分が適切であること
要件2	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
要件3	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

②知財を価値へつなぐ ～事業共創による知財の収益化～

テクノロジーバリュー事業開発(TBC, Technology value Business Creation)

旭化成では、蓄積した膨大な技術からなる無形資産(知的財産、ノウハウ、データ、アルゴリズム等)を価値化し、それらのライセンス提供等により収益化するビジネスモデル、テクノロジーバリュー事業開発(TBC)を強化しています。一社のみで必要な技術や事業基盤を整えることは困難である中、当社の無形資産を起点に外部パートナーが保有する有形・無形資産を組み合わせた事業を構想し、双方にとって早期かつアセットライトに共創事業を創出します。本活動を中心とした無形資産の価値化の取り組みにより、2030年までの累積利益貢献で100億円以上を目指しています。

累積利益貢献額



- 新規ライセンス契約締結目標:10件* (2025~2027年度の3年間累計)
- 2025年度に6件のライセンス契約を締結

*無形資産を価値化する取り組み(TBC)を中心とした案件での成果

TBC事例

独自の無形資産「細菌検出抗体技術」の展開

酪農業界において、乳牛の乳房に細菌が感染することで発症する感染症「乳房炎」が大きな問題となっています。乳房炎に感染してしまうと牛乳を出荷できなくなるため、酪農家の経営に大きな打撃となります。そのため、乳房炎の一刻も早い診断と治療開始が求められています。当社では、ヘルスケア領域での感染症診断をターゲットとして、細菌検出技術の研究を進めてきました。その中で、幅広い細菌種に対する抗体ラインアップおよびさまざまな検体に対応する検査キット化ノウハウを獲得しました。本技術を用いることで、酪農家自身が乳汁中の細菌を約1時間(従来比約1/50)で簡単に検出することが可能となり、乳房炎への早期対応により酪農家の経済損失の減少が期待できます。当社はこの検査キットに関する技術について、2025年8月にエア・ブラウン(株)と日本およびアジア・中東地域を対象とするライセンス契約を締結しました。当社は契約一時金に加え、事業化後は販売額に応じたロイヤリティを受け取る権利を有します。

ウシ乳房炎原因菌迅速検査キットの開発経緯

コア技術の開発

R&D部門にて、細菌内部のL7/L12タンパク質をターゲットにした独自抗体を用いた細菌検出技術を開発。



ヒト感染症領域への展開

この細菌検出技術を土台にそれまで簡易迅速法のなかったヒト感染症「マイコプラズマ肺炎」向けの迅速検査キットを開発。2013年販売開始。

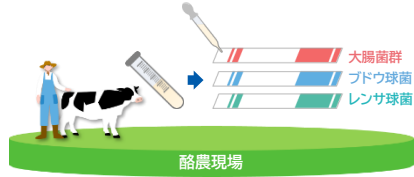
(2021年に他社に事業承継)



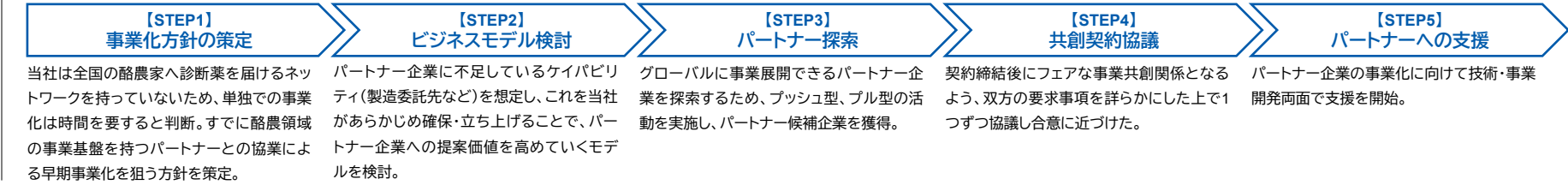
動物感染症領域への展開

動物感染症領域で大きな経済損失が生じている「乳房炎」に着目。ヒト感染症領域で培った

- 細菌検出抗体ラインアップ
 - 検査キット開発ノウハウ
- を活用し、主要原因菌3菌種に対して迅速検査キットを開発。



ライセンスビジネスへつなげるための取り組み



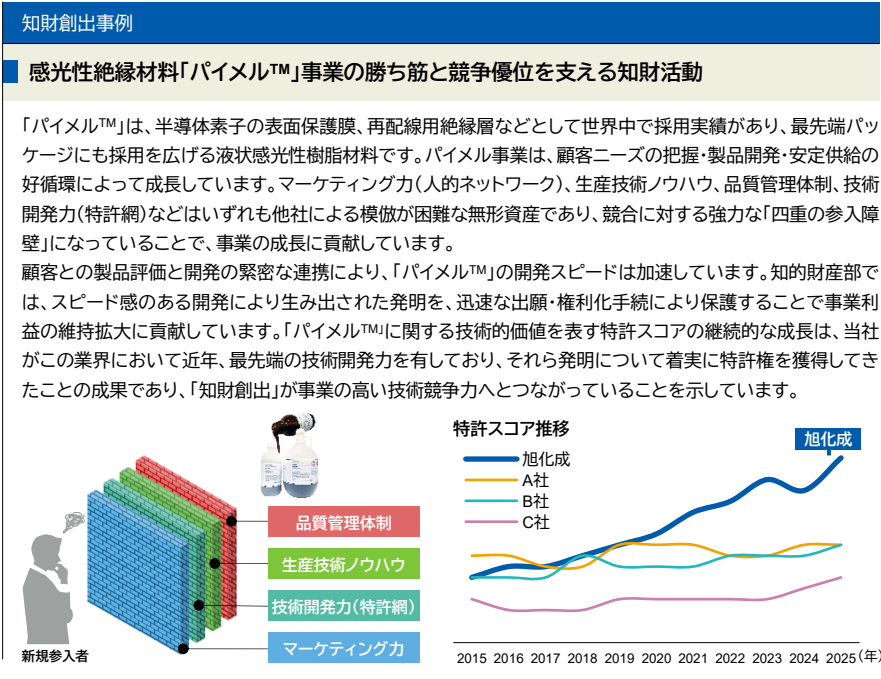
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

③知財を事業へつなぐ ～事業の収益力向上への貢献～

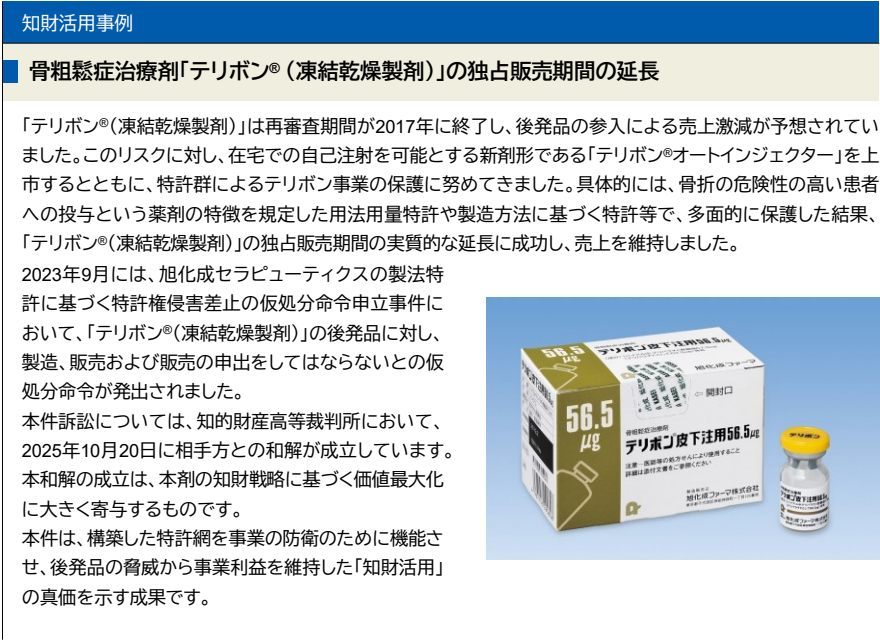
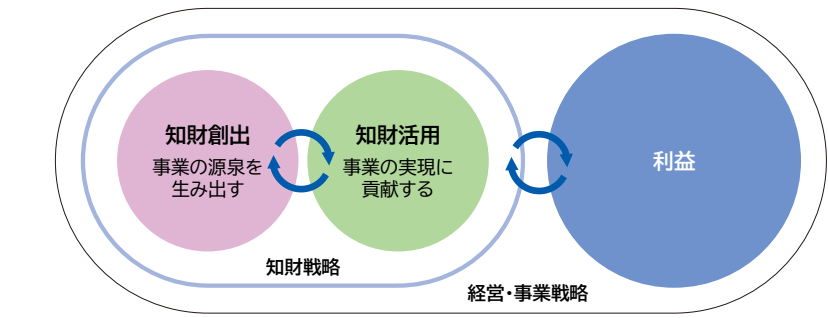
知財・無形資産を活用し当社競争優位性を確保

研究開発により生み出された技術は、戦略的な知財活動を伴うことで、より大きな利益へと転化されます。研究開発成果に対して将来の活用シナリオを見据えて知財権を取得する「知財創出」と、その知財権を事業へ活用する「知財活用」の両輪から構成される知財戦略の策定・実行が重要となります。

また、知財・無形資産を活用し当社の競争優位性を確保することで、顧客からの当社技術力に対する信頼獲得を支援しています。重要顧客による当社製品の評価、採用は、当社製品や技術力に対する信頼向上につながり、さらに、その他の顧客への販売拡大につなげることで事業利益を大きく向上させます。また、顧客からの信頼獲得は、次の顧客ニーズを早期に引き出すことにもつながっており、このニーズに応えていくことで持続可能な関係を構築し、企業価値のさらなる向上へ貢献しています。



知財創出と知財活用の両輪が利益へつながるイメージ



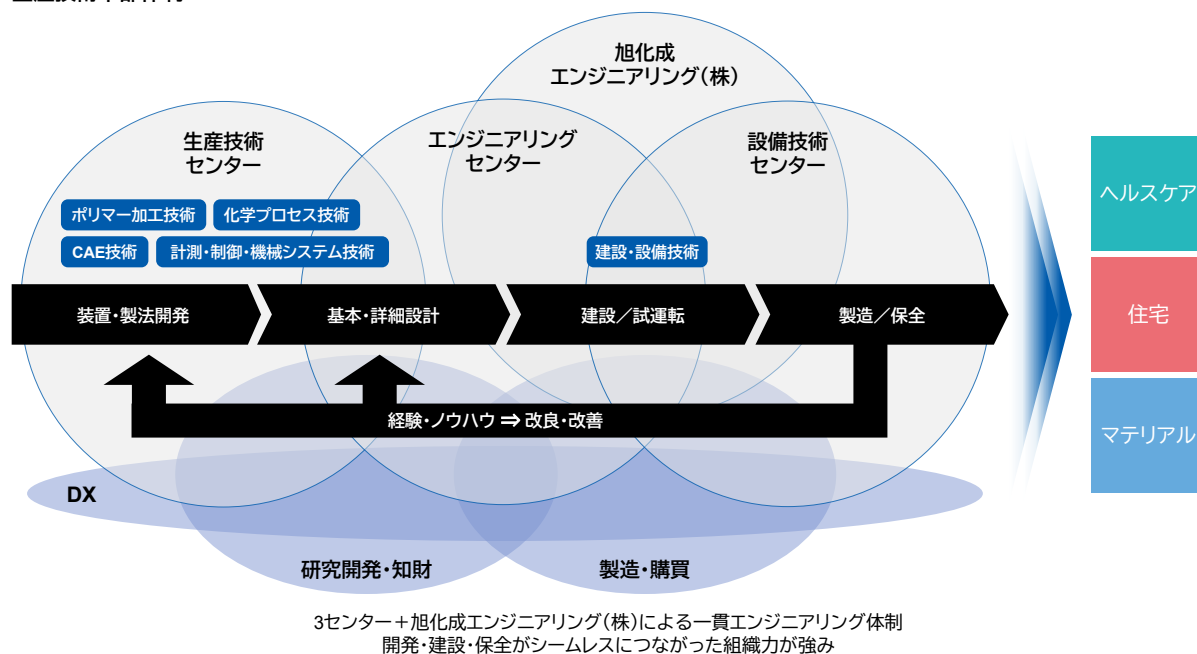
旭化成レポート2026			
	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”			



モノづくりの課題に 領域の垣根なし、 連携×AIで新たな 価値を創出

上席執行役員
生産技術担当、生産技術本部長
滝沢 智彦

生産技術本部体制



旭化成の生産技術の強みとは

旭化成の生産技術は、生産技術本部だけでなく各事業の生産技術部門、製造・環安・品証・研究開発・知財・購買部門等との共創により進化してきました。モノづくりは、開発⇒設計⇒建設⇒製造⇒保全とチェーンをつないで操業に至りますが、各部門が情報をシームレスに共有することで設備改良・プロセス改善・トラブル防止など、最適な製造プロセスにつながります。このように、エンジニアリングチェーンが有機的にConnectしていることこそが、当社の生産技術の強みであると自負しています。



旭化成にとって、生産技術はなぜ企業価値創出の源泉なのか

旭化成は多様でニッチな事業を展開する中で、汎用技術に自社開発の生産技術を融合し、差別化された製品・サービスを生み出してきました。さらに、ある事業で得た製造・保全ノウハウを別の事業の製造プロセスに活用しています。このグループ横断の技術活用こそが、オーナーエンジニアリングの特権であり、企業価値を支える重要な無形資産です。今後も、「モノづくり」における課題に領域の垣根はない」と考え、領域を超えた技術展開を図り、各事業の利益成長や資本効率の向上に全力で取り組みます。



さらなる企業価値向上を目指すためには

昨今はAIの活用により、グループの広範な事業に対して効率的かつ効果的に技術展開できる手応えを感じています。各事業で保有する暗黙知をAIにより構造化・共有化することで、これまで見えにくかった知の連携を促進し、いかに新たなシナジーの創出につなげられるか。旭化成のような多様な事業を持つ企業こそがAIの恩恵を最大限に受け、成長を加速できるはず。 「生産技術におけるAI活用」を最重要テーマとし、DX部門等と連携しながら推進していきます。

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

生産技術の領域展開とAIによる価値創出の加速

■ マテリアル領域のポリマー加工で培った孔径制御技術の応用

マテリアル領域では、ポリマー製品に特殊な加工を施して機能を付与する「孔径制御技術」を核に、膜やセパレータをはじめとする数多くのユニークな製品を創出してきました。また、その実現を支える形状計測技術や品質管理手法に関する豊富なノウハウを蓄積しています。これらの技術基盤は、ウイルス除去フィルターに求められる高精度な孔径設計や品質管理、断熱材の発泡加工技術など、多様な分野で活用されています。当社は、この孔径制御技術をグループのコア技術の1つと位置づけ、多様な事業領域への展開を通じて競争優位性を強化するとともに、さらなる技術の高度化を進めることで、新たな市場・用途の創出を目指しています。

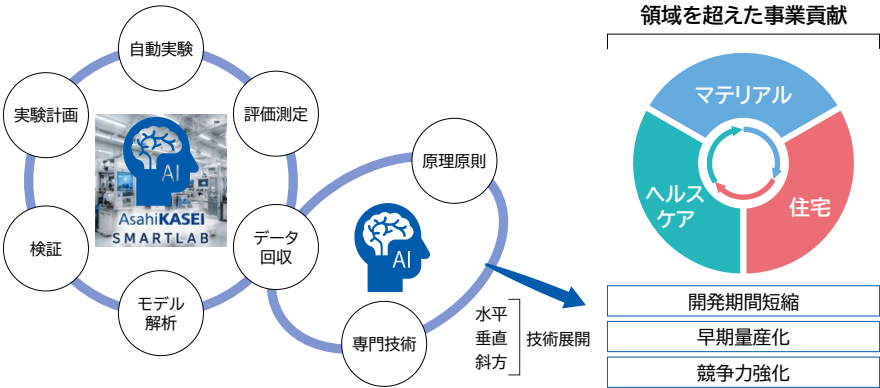
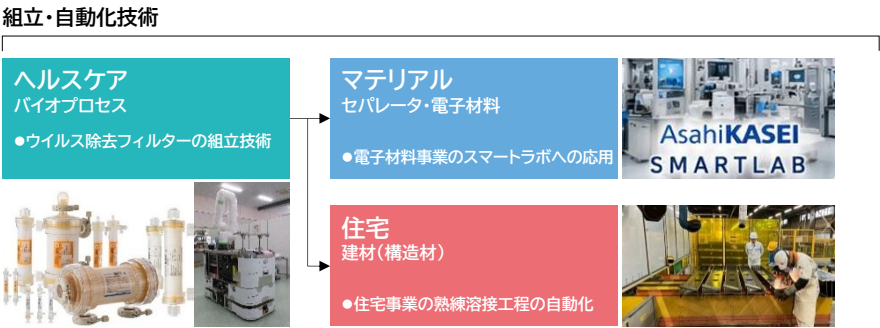
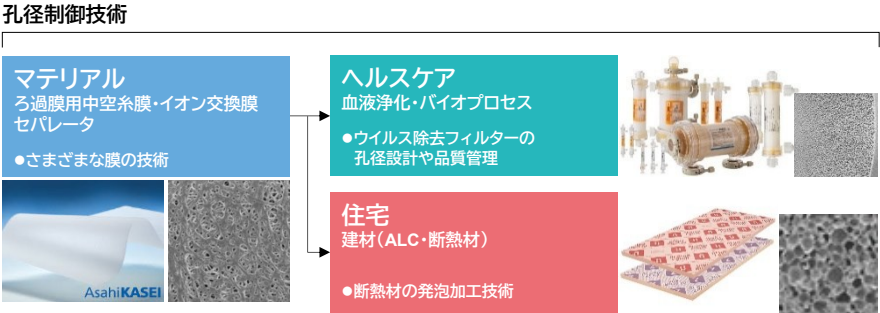
■ ヘルスケア領域で培った組立・自動化技術にAIを実装

ライフサイエンス事業の組立工程では早期から自動化ニーズが高く、当社はロボット技術を活用した生産革新にいち早く取り組んできました。現在、電子材料では、これまで培った自動化技術を活用し、完全無人・24時間稼働の実験環境を実現するスマートラボ構想の実現に向け準備を進めています。

また、自動化技術とAIを融合したフィジカルAIを、将来的な人財不足への対応や熟練技能の継承を支える重要な技術と位置づけ、その導入を推進しています。中でも住宅事業の溶接工程は、高度な技能を有する熟練作業員への依存度が高い一方で、その担い手は減少傾向にあります。当社は、この課題の解決に向けてフィジカルAIの早期実装を目指し、生産現場の競争力強化と持続可能なモノづくり基盤の構築に取り組んでいます。

■ 製品・生産技術開発の効率化・高度化にAIを活用し、スマートラボに活用

事業環境の急速な変化に対応するためには、生産技術の高度化が必須であり、その実現にはAIも不可欠です。例えば、上述の電子材料向けに開発されたスマートラボでは、DX部門との連携で製品開発期間短縮や早期量産化の実現を目指します。スマートラボでは、実験だけでなく分析・評価も自動化されており、さらにはその結果を基にAIが次の実験条件を自律的に考案します。24時間休みなく稼働することで人手では不可能な月10,000回の実験を可能とします。そこで得られる膨大なデータは、電子材料の生産条件最適化にとどまらず、他製品や他領域への応用にも活用していきます。そのためにはブラックボックス的なAI利用ではなく、生産技術の専門知識や原理原則を融合させ、現象の本質理解や類似プロセスへの応用を進めていくことが重要だと考えています。（詳細はデジタル・AI戦略 P.57をご覧ください▶）



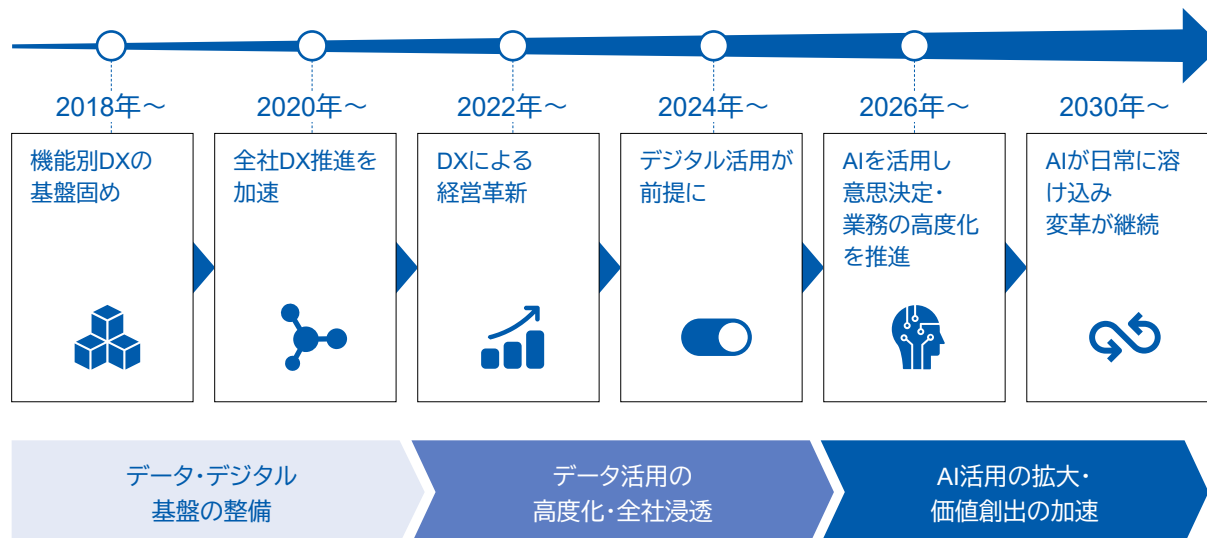
旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

AIによって、 多様な事業を持つ 価値が華開く

執行役員 DX担当
デジタル共創本部長 兼 DX戦略推進センター長
寺田 秋夫

データとAIの活用を深化させ、持続的に企業価値を高めていく

技術の進化と人財の力を掛け合わせ、事業・業務の変革を重ねながら、未来への価値創造へつなげていきます。



旭化成のDXの取り組みをどう評価するか

旭化成は、研究開発・製造・営業などの現場起点でDXを進め、データ基盤の整備、人材育成、個別テーマの実装を積み重ねてきました。その結果、マテリアルズ・インフォマティクス(MI)による開発高度化、スマートファクトリー化による生産性向上、全社的なデジタル人材育成など、デジタルを事業の競争力に活用する土台は着実に強くなってきたと感じています。経済産業省が中心となり実施するDX銘柄に6年連続選定されたのも、その歩みが一定の評価を受けてきた証しだと受け止めています。

一方で、率直に言えば、「中小企業の集合体」的な面が残っていると感じます。事業ごとには強くデジタル化も進み、また個人の努力によって横展開も進んできましたが、組織の壁が足枷になり効果が大きくはスケールしないという構造がありました。全社最適で事業間のアセット(資産)を結びつけ、新ビジネスを創出するといったインパクトの大きなDXを実行すること、真の経営課題に向き合い、利益に“塊”でDXの効果を発現させていくこと、というのが次なるステージです。



AI活用によって、 旭化成のエコシステムはどう進化するか

私が、これからの旭化成のデジタル戦略で最も重要だと考えているのが、「データの民主化とガバナンス」の両立です。データの性格・内容に応じて誰がどこまで使えるかを定義し、安心してデータを共有できること、皆が適切にアクセスできる状態をつくることであり、価値創出の出発点になります。同時に、グループ全体のグランドデザイン、つまりデータ構造やAI連携、共通基盤の設計もいち早く進めることが私の任務です。

旭化成の勝ち筋は、これからも“多角化”そのものであると思っています。“寄せ集め”した大企業ではなく、横のつながりを再現性ある仕組みとして持っていることで勝ち続ける。意思決定の質と速度を高め、事業を超えた「知の再利用」や「新たな組み合わせ」を生み出していく。AIをその加速装置と位置づけて浸透させ、旭化成のエコシステムをさらに進化させます。

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人材戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

DX・AIの取り組みを成果につなげる社内づくり

成果にしっかりつなぐDX・AIとは、事業の経営課題を起点にしたデジタル共創本部による価値創出

DX・AI活用は、あくまで、事業の収益性向上、経営の意思決定スピードアップ、効率化を目指した業務の再設計、さらには将来の成長機会の拡大といったあるべき姿に向かう手段です。旭化成では、コーポレート部門であるデジタル共創本部が各事業の具体的な経営課題に向き合い、データやAIを活用した支援を全社横断で推進しています。旭化成グループの強みの1つは、全社でデジタルの共通基盤を整備することにより、各事業による重複投資を防ぎ、効率的かつ継続的に事業成果へ結びつけることができる体制にあることです。

例えば、製造現場で重要となる共通基盤(製造IoTやデータ分析基盤)、旭化成グループ専用のAI共通基盤(詳細はP.59へ▶)など、DX共通基盤と社内データやナレッジを活用できる環境を構築することで、各事業の業務効率向上とマネジメントの意思決定の高度化を目指しています。

これらの取り組みは、各事業の直接的な利益創出に着実に貢献し始めています。例えば、工場など製造現場では、品質検査データの自動収集やAIによる品質回答リスク検出によって数千時間規模の工数削減と品質信頼性の向上を実現しました。また、機械学習を活用した需要予測や、在庫管理による収益改善も実績を積み上げています。また、コーポレート部門の管理業務においては、経営ダッシュボードの構築、GHG排出データの基盤整備などを通じ、グループ全体の経営の実態の見える化を進めてきました。

主な施策

主な施策	取り組み	代表的な施策例	期待する成果
全社の土台をつくる	AI・データを全社で使える環境を整備	● 全社DX基盤 (Smart Text Hub (AI基盤)、MIデータ分析基盤など) ● 人事・経営データ基盤	業務効率化・意思決定の高度化
現場で利益を生む	工場・営業・業務にデータ・AIを組み込み成果を出す	● 需要予測・在庫最適化 ● 品質検査自動化 ● 社内外データ活用	コスト削減・在庫削減・収益改善
人財を育て、展開する	デジタル人財を育成し、成果を全社に広げる	● デジタル人財育成 ● 現場伴走支援	成果の再現性向上・全社展開

現場実装に向けては、デジタルプロ人財による伴走と、従業員リテラシーの向上がポイント

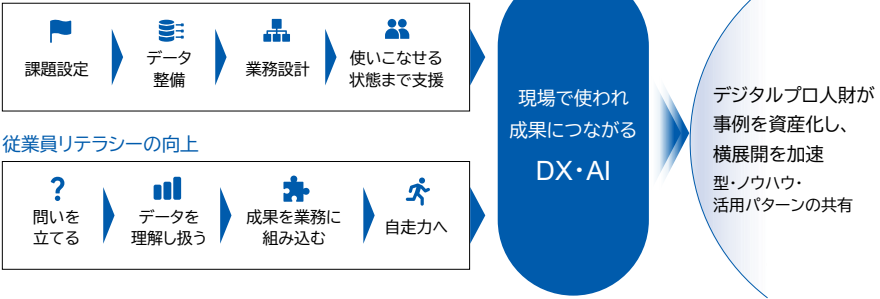
DXは、基盤・人財・支援プロセスの三位一体で初めて機能します。旭化成はこの10年、全従業員がデジタル技術活用のマインドセットで働くことを目指し多くの施策を実施しました。その中で一貫して重視してきたのは、この現場実装までを見据えたコーポレートのデジタルプロ人財による「伴走型支援」です。

各事業には、固有の業務や課題があります。したがって、DXやAIの成果は、何を課題として設定するか、どのようにデータを整備するかによって大きく変わります。そのため、現場を支えるコーポレート部門(デジタル共創本部)は、単にツールを提供するのではなく、現場と一緒にテーマを定め、データの前処理や業務設計を行い、実際に使いこなせるまで伴走しています。旭化成のデジタル活用が早期に進んだ背景には、基盤構築そのものよりも、それを現場で成果につなげる使い方にあります。

旭化成がDXやAIに取り組むことのもう1つの重要な価値は、ある事業で生まれた好事例を、他の事業にも展開できる点です。個別案件として終わらせず、課題設定の型やノウハウ、活用パターンを共通資産として蓄積することで、横展開のスピードと確実性が高まります。

一方で、こうした取り組みを広げていくためには現場の従業員のリテラシー向上も欠かせません。eラーニング整備やDXオープンバッジ制度(MI人財育成など)を通じ、何を問い、どのデータをどのように扱い、成果をどう業務に組み込むかを理解する人財を育成する仕組みも整備することで、伴走支援の効果を一過性のものではなく、組織の自走力へとつなげています。

デジタルプロ人財による伴走



旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

AIの共有基盤を整備、旭化成エコシステムのさらなる進化へ

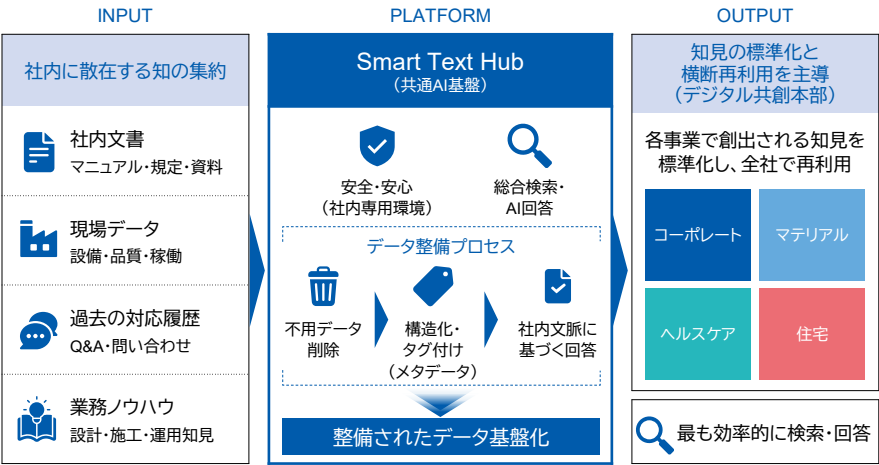
旭化成グループ独自のAI基盤「ST-Hub」を整備、社内文書や現場データ、必要な情報を最も効率的に検索・回答する仕組み

旭化成は、社内独自でAI基盤を整備し、グループ内に眠る固有の知識を活用することを 急ピッチで進めています。旭化成のAI基盤「Smart Text Hub(ST-Hub)」は、社内文書・製造現場のデータ・顧客との対応履歴・業務ノウハウを、安全な環境で検索しながらAIが回答する仕組みです。情報漏洩を防ぎつつ、社内固有の情報に対する回答を得られる点が大きな価値です。

AI基盤を内製開発している本質は、各場面で獲得したAI活用ノウハウを横断的に再利用できている事です。データの前処理(データの構造化・タグ付け・メタデータ付与など)がAIのアウトプットの質を大きく左右します。これら活用ノウハウを横断的に活かし、例えばコーポレートの生産技術部門における設計基準検索のノウハウを住宅領域の設計資料検索に、マテリアル領域の営業レポートを構造化して類似事例を検索するノウハウをヘルスケア領域の顧客対応の過去事例検索に活かすなど、全社横断の業務改革につなげています。

内製開発の別のメリットは「誰でも使える基盤」である点です。AIの個別ライセンスを製造現場を含む全スタッフに配布するのは、費用面や運用面で現実的ではありません。またパッケージを複数乱立させることも避けたいものです。システムの内製化により、外部サービスの全社展開に比べて20分の1程度に抑え、社員誰もがAIを利用・活用できる環境を実現しています。

AI共有基盤「ST-Hub」の概要



各事業のデータ、ノウハウ、人財情報… AIが価値創出エンジンとなって新しい価値を生み出します

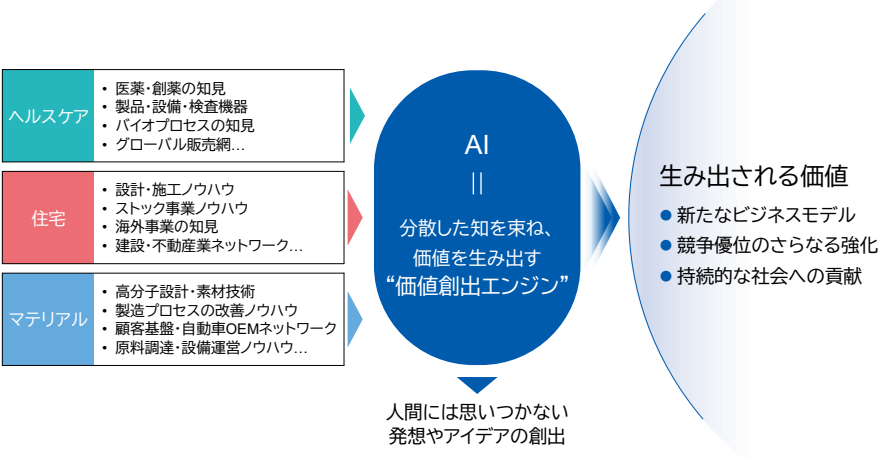
旭化成は、創業以来、ある事業で培った技術や知見を他の用途へ展開することで、新たな事業価値を創出してきました。AIの本質的な意義は、こうした「知の組み合わせ」を、これまで以上に速く、再現性高く実行できる点にあります。単なる業務効率化にとどまらず、過去の成功パターンを構造的に捉え直し、意図的に再現可能とする基盤となるものです。

例えば、過去に旭化成は、キュブラ繊維「ベンベルグ®」の技術を起点に、中空糸膜、人工腎臓、さらにウイルス除去フィルター「プラノバ™」へと事業を広げてきました。AIを活用することで、素材特性・製造プロセス・用途開発といった分散した知見を横断的に結びつけ、異分野への応用可能性を体系的に探索できるようになると期待しています。

その他にも、住宅事業で培われたストック型ビジネスの発想は、イオン交換膜法食塩電解事業においても、製品販売にとどまらず、運転・保全・最適化を含む継続的な価値提供モデルとして活かされています。こうした価値創出のパターンも、AIにより可視化・横展開することで、他事業においても再現性高くビジネスモデルを高度化していくことができる可能性があります。

このように、旭化成にとってAIはまさに「価値創出エンジン」です。多様な現場に蓄積されたノウハウや人財の専門性を有機的に結び直し、新たなビジネスモデルの創出を目指す考えです。

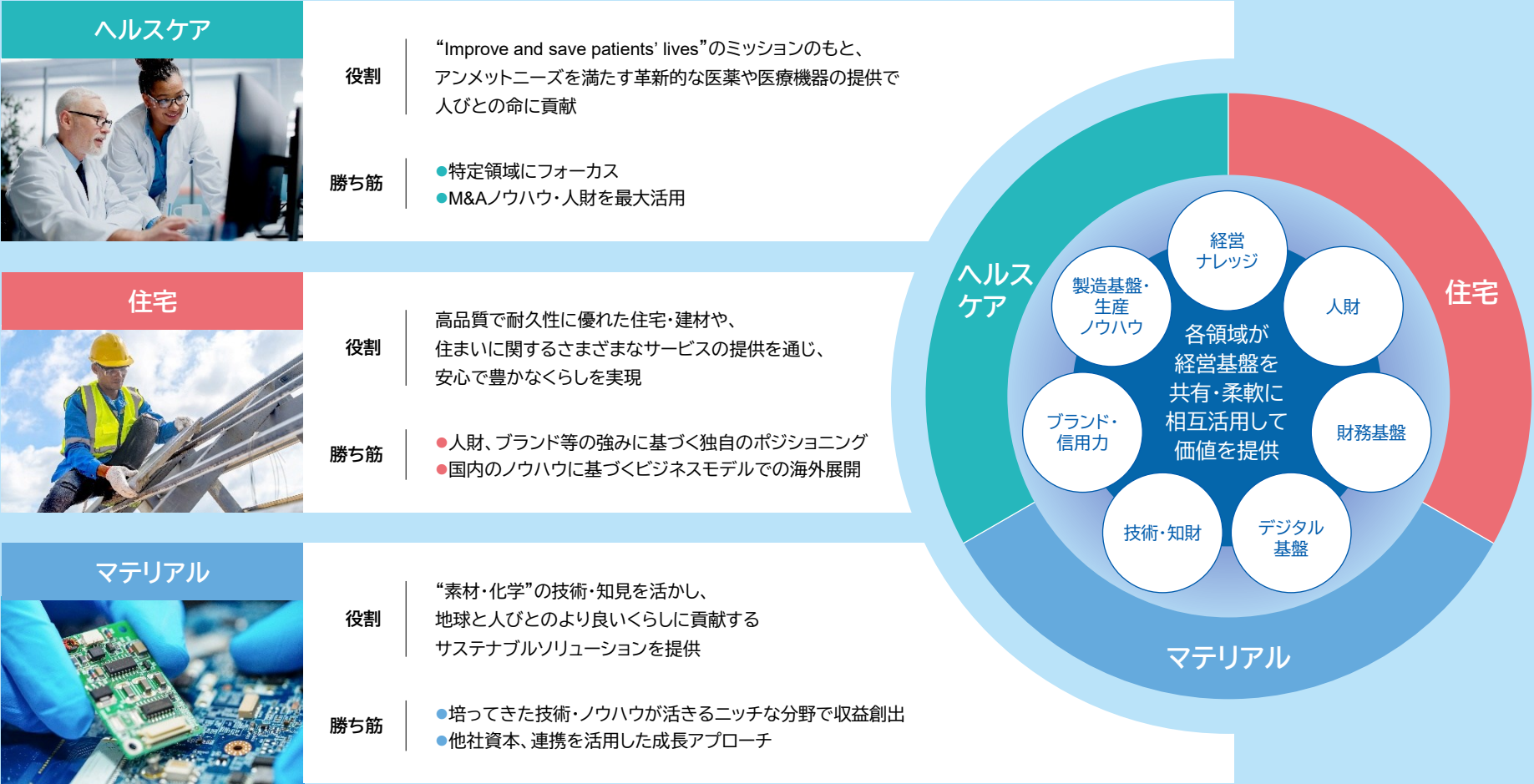
旭化成ならではの価値創出



旭化成レポート2026			
	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
69	マテリアル領域戦略		
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”			

無形資産を事業の競争優位につなげる

多様な人財、技術、知財、経営ナレッジ、生産ノウハウ――。
旭化成グループが長年にわたり蓄積してきた無形資産は、ヘルスケア、住宅、マテリアルの各領域で共有・活用され、それぞれの事業の競争優位を支えています。
そして、各事業が生み出した強みや知見は再びグループ全体へと還元され、新たな価値創出へとつながっていきます。この好循環こそが、旭化成ならではの企業価値創造の源泉です。



企業価値向上に向けた領域戦略



革新的な医薬品や医療機器の提供で 人びとの“いのち”に貢献、 旭化成グループの成長を牽引

ヘルスケア領域では、これまで進めてきた投資や事業基盤強化の成果が、着実に表れ始めています。ライフサイエンス事業とクリティカルケア事業は成長軌道へ回復し、医薬事業はVeloxis、Calliditasの成長に加え、当社戦略に合致するAicurisを新たに迎えることができました。

ヘルスケア領域は、約1万人の従業員のうち約7千人が米国で活躍しています。私自身も2026年4月から世界最大市場の米国に拠点を移し、イノベーションの最前線に身を置きながら領域経営を担っていますが、そこで培われる知見やネットワークは、ヘルスケア領域の成長のみならず、旭化成グループ全体のグローバル化を加速する重要な基盤になると考えています。

ヘルスケア産業は、医療技術の革新に加えAIやロボティクスの進化によって、これまで想像の世界にあった未来を現実へと変える可能性を秘めています。“いのち”を扱う領域として誇りを持ち、旭化成の成長を支える牽引役として挑戦を続けます。



住宅領域の成長の原動力は、 いつの時代も人財。 変化を恐れず“チャレンジ”し続けます

住宅領域の2025年度業績は、売上高・営業利益ともに過去最高を更新しました。事業環境が大きく変化する中でも物件の大型化・高付加価値化戦略を推進できたのは、お客さまに向き合い続ける現場力があってこそだと思います。

さらなる成長に向けて重要なのは、一人ひとりが失敗を恐れず“チャレンジ”できる文化を次世代へつないでいくことです。領域長として、事業の壁を超えた連携を促し、新たな“チャレンジ”が次々と生まれる環境づくりを推進します。

住宅産業は、人びとのくらしに新たな価値を創造する、夢のある事業です。当社には、50年以上にわたり築いた30万棟を超える住まいと、そこから生まれたお客さまとのつながりという大きな資産があります。リフォームや賃貸管理などのストック事業を通じてお客さまと価値を共創できることに加え、北米・豪州事業にも成長機会が広がっています。一人ひとりの“チャレンジ”を成長につなげ、住宅領域の未来を切り拓いていきます。



競争力を再定義し、次の成長市場へ。 改革を先送りせず、 「新たな社会を支える事業群」を創ります

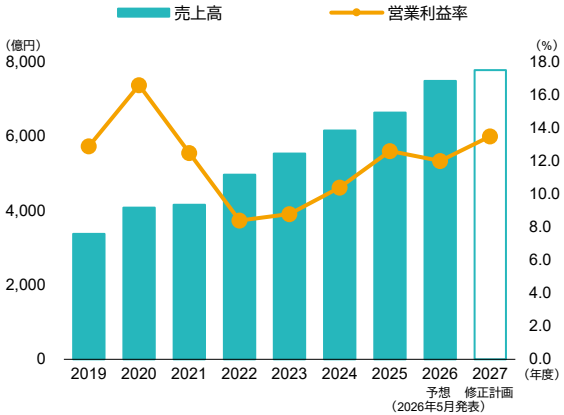
マテリアル領域は今、歴史的な転換点に立っています。電子材料事業など成長投資の一方で、ケミカル事業などの構造転換を進め、事業ポートフォリオ変革を加速しています。重要なのは、日本の高度経済成長やアジア市場の拡大を前提とした事業モデルから脱却することです。既定路線や従来前提を見直し、生産性・収益性を徹底的に高めるとともに、各製品の存在意義も改めて問い直し、競争力の源泉を再定義していきます。

そして今、AI・半導体関連領域、セパレーション、蓄エネルギー、水素など、私たちには大きな成長機会が広がっています。エレクトロニクス関連事業への積極投資のほか、イオン交換膜事業などでは、製品の提供に加えてリカーリングサービスへ価値を拡張します。ビジネスモデルの変革には、設備や製品の状態把握やデータ活用といった、当社のセンシング&信号処理技術も強みになると考えます。変革を先送りすることなく自ら変化し、新たな社会を支えるマテリアル事業群を実現していきます。

旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

ヘルスケア

売上高、営業利益率の推移

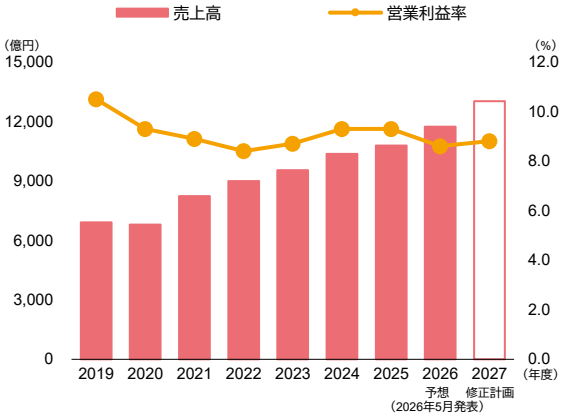


KPI (億円)				
(年度)	2023	2024	2025	2027 修正計画 ^{*5}
売上高	5,538	6,159	6,641	7,780
営業利益	485	640	835	1,050
営業利益率	8.8%	10.4%	12.6%	13.5%
のれん償却前営業利益	715	893	1,096	1,320
EBITDA	1,187	1,441	1,707	—
ROIC ^{*3}	4.5%	5.1%	6.0%	7.8%
のれん償却前ROIC ^{*4}	6.6%	7.1%	7.9%	9.9%

^{*1} 2019～2021年度の実績は、2022年度の開示区分の変更を反映した数値
^{*2} 「消去又は全社」に含まれていたコーポレートの研究開発、DX関連の機能の一部をマテリアル領域へ移管
^{*3} ROIC＝営業利益(1－税率)/(固定資産＋運転資本等)で算出
^{*4} のれん償却前ROIC＝のれん償却前営業利益(1－税率)/(固定資産＋運転資本等)で算出
^{*5} 2026年4月発表

住宅

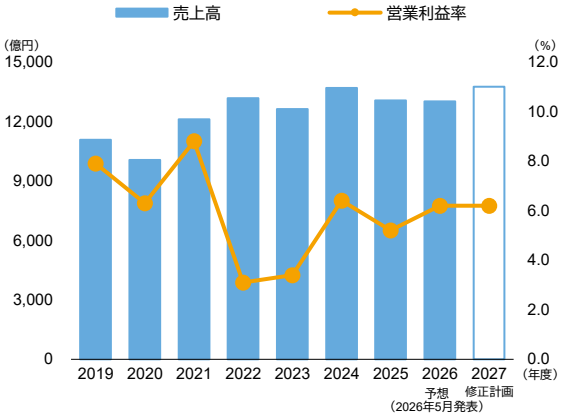
売上高、営業利益率の推移^{*1}



KPI (億円)				
(年度)	2023	2024	2025	2027 修正計画 ^{*5}
売上高	9,544	10,359	10,774	13,020
営業利益	830	959	998	1,150
営業利益率	8.7%	9.3%	9.3%	8.8%
のれん償却前営業利益	842	978	1,020	1,185
EBITDA	1,043	1,185	1,227	—
ROIC ^{*3}	27.1%	27.1%	21.9%	18.2%
のれん償却前ROIC ^{*4}	27.5%	27.7%	22.3%	18.7%

マテリアル

売上高、営業利益率の推移^{*1}



KPI (億円)				
(年度)	2023	2024	2025 ^{*2}	2027 修正計画 ^{*5}
売上高	12,617	13,688	13,062	13,750
営業利益	426	874	683	850
営業利益率	3.4%	6.4%	5.2%	6.2%
のれん償却前営業利益	479	928	737	900
EBITDA	1,199	1,570	1,410	—
ROIC ^{*3}	2.6%	4.8%	4.1%	4.5%
のれん償却前ROIC ^{*4}	2.9%	5.1%	4.4%	4.8%

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

医薬・ライフサイエンス(医薬)

(2025年度 医薬・ライフサイエンス)

売上高 2,599億円 営業利益 473億円

製品・事業情報	主に米国市場			主に国内市場		
	腎移植用免疫抑制剤「Envarsus XR™」(移植領域) ：2019年度買収のVeloxisの製剤。腎臓移植後、長期間にわたり服用される IgA腎症治療薬「Tarpeyo™」(腎臓疾患領域) ：2024年度買収のCalliditasの製剤。IgA腎症とは、慢性的な炎症により腎機能が低下する希少疾患。病状が進行すると腎不全に至り透析や腎移植が必要となる 単純ヘルペスウイルス治療薬「pritelivir」(重症感染症領域) ：2026年度買収のAicurisの製剤。免疫不全患者の単純ヘルペスウイルス感染治療薬として期待される。現在承認申請中、2026年度中の上市予定			骨粗鬆症治療剤「テリボン®」(整形外科領域) 関節リウマチ治療剤「ケブザラ®」(自己免疫疾患領域) 血液凝固阻止剤「リコモジュリン®」(重症感染症領域) 深在性真菌症治療剤「クレセンバ®」(重症感染症領域) 等		
事業環境	「Envarsus XR™」 ● 大学病院や基幹病院(腎臓専門医) ● 腎移植センター			「Tarpeyo™」 APRIL阻害薬をはじめとするIgA腎症治療薬(2026年8月時点で、IgA腎症治療薬は5剤が上市済。今後さらに複数の製剤が上市され、市場が形成される)		

強み・事業戦略

強み:米国腎疾患領域における市場ポジショニング

特徴ある製剤

- Envarsus XR™: 独自の徐放作用により最高血中濃度の上昇を抑え有効成分濃度を長時間保つ。これにより投与頻度を軽減し(1日/1回)、副作用が軽減
- Tarpeyo™: 米国FDAにより初めて承認されたIgA腎症の治療薬。投与方法・価格・効果・安全性のバランスが良く、使い勝手が良い(使いやすいステロイド剤の一種であり第一選択薬として扱いやすい)

*7 FDA公表資料

比較的リスクの低い希少疾患領域にフォーカス

- 大手製薬企業にとっては小さすぎる、ニッチで競合が少ない領域がターゲット。小規模なMR・マーケティング・R&Dでカバー可能。営業費用が低く、臨床試験や事業開発に投資しながらも収益性を維持しやすい

米国におけるビジネスモデル

● 腎移植患者
● IgA腎症患者

● 少数精鋭のMR
● 小規模で高効率なマーケティング

Veloxis・Calliditas

事業戦略

米国市場を中心に自己免疫、腎臓、移植、重症感染症の希少疾患にフォーカスした持続的な成長基盤の確立

売上成長を牽引する海外医薬事業

- Tarpeyo™: ピーク売上高は2030年以降に5億米ドルを想定。医師への認知が順調に進んでいることなどから、到達が早まる可能性もある
- Envarsus XR™: 買収以降、米国売上高のCAGR(2020~2025年度)が20%以上で成長

医薬事業の売上高推移

年度	国内医薬 (億円)	海外医薬 (億円)	合計 (億円)
2022	1,100	0	1,100
2023	1,158	0	1,158
2024	1,522	0	1,522
2025	2,045	0	2,045
2026 (予測)	2,450	0	2,450

*8 2026年5月発表

旭化成レポート2026		
	02 旭化成グループ理念体系	
	03 At a Glance	
	05 編集方針	
	09 目次	
	10 旭化成の目指す姿	+
要件1	22 時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41 無形資産活用	
	42 人材戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	60 領域戦略	
	61 領域長メッセージ	
	63 ヘルスケア領域戦略	
	66 住宅領域戦略	
	69 マテリアル領域戦略	
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112 基本情報	
	113 財務／非財務情報	
	114 旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

医薬・ライフサイエンス(ライフサイエンス)

製品・事業
情報

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
: バイオ医薬品や血漿分画製剤を製造する過程でウイルス除去に用いるセルロース製中空糸型フィルター

バイオ医薬品のプロセス開発・製造受託サービス(CDMO)事業
: 2022年度Bionovaを買収
(CDMO: Contract Development and Manufacturing Organizationの略。製薬会社に代わり、バイオ医薬品の製造プロセスの開発や製造そのものを受託する)

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」

CDMO事業の培養工程の設備

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
「プラノバ™」	- 製薬企業 - CDMO - 研究機関	(米) Danaher Corporation 「Cytiva」 (独) Merck KGaA 「Millipore」	ウイルス除去フィルター市場: 約700億円 (2020~2030年の製薬市場CAGR: 血漿分画製剤5% ^{*1} 、バイオ医薬品8% ^{*2}) ^{*1} MRB Asahi Kasei protein-region-country forecasts 2020-2030-V5 Feb. 2023 ^{*2} database from Evaluate	ウイルス除去フィルター市場で世界トップクラス	血漿分画製剤・バイオ医薬品の市場動向
CDMO事業	製薬企業(主にバイオベンチャー)	中小CDMO(バイオベンチャー向けなど、特徴的なサービスを扱う企業)	バイオ医薬品CDMO市場: 100億米ドル (2023~2028年の市場CAGR: 13% ^{*3}) ^{*3} AliraHealth, Biologics and Advanced Therapies Contract Manufacturing Report, 2024	—	バイオベンチャーへの資金流入状況

強み・事業戦略

強み: 長きに渡り築き上げてきた「プラノバ™」の確固たる地位

「プラノバ™」の顧客基盤

- 世界で初めて^{*4}生物学的製剤からウイルスを除去するために開発されたフィルター
- 顧客要求に応じた製品提案力や安定した製品供給力、学術的知見に裏打ちされた技術サポートにより、製薬企業や業界のKey Opinion Leaderからの信頼が厚く強固なネットワークを確立

次世代モダリティにも長けたCDMO事業展開

- プロセス開発や製造が難しい複雑な次世代抗体医薬品^{*5}についても多くの実績
- 遺伝子細胞療法等に対する需要増が期待されるプラスミド^{*6}CDMOサービスも開始

製薬企業
大手・中堅製薬会社
バイオベンチャー
米国Bionova (バイオCDMO事業)

購入費
供給
プロセス開発支援
委託費
開発・製造サービス

ウイルス除去フィルター「プラノバ™」
旭化成ライフサイエンス

事業戦略

バイオ医薬品の安定的な市場拡大を見据えた能力増強と高性能な製品開発、技術サポートによる市場ポジションの盤石化

「プラノバ™」の生産能力増強の実績と今後の予定

- 2019年度: 紡糸能力増強(宮崎県延岡市)
- 2021年度: 紡糸能力増強(大分県大分市)
- 2024年度: 組立能力増強(宮崎県延岡市)
- 2029年度: 紡糸能力増強予定(宮崎県延岡市)

「プラノバ™」売上高見込み(2024年度を1とした推移)

年度	売上高見込み (2024年度を1とした推移)
2024	1.0
2025	1.1
2027 計画	1.2
2030 目標	1.4

^{*4} 当社調べ
^{*5} 次世代抗体医薬品: 遺伝子工学的な手法を用いて製造する、普通に取得する通常抗体とは異なるタイプの抗体医薬品で、抗体薬物複合体や二重特異性抗体に代表される
^{*6} プラスミド: 大腸菌などの微生物の細胞内に存在するDNA分子であり、遺伝子治療や細胞治療、mRNAワクチンといった治療薬の重要な原材料として使用されている

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	—
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

クリティカルケア

(2025年度 クリティカルケア)

売上高 4,042億円 営業利益 361億円

製品・事業情報

ACT(Acute Care Technology)
:除細動器、AEDなどの医療機器

CMS(Cardiac Management Solutions)
:着型式自動除細動器「LifeVest®」を中心とした、心肺疾患患者に処方される治療・診断医療機器

睡眠時無呼吸関連事業
:2021年度買収のItamarの診断デバイス、Respocardiaの治療デバイス

クリティカルケア事業は2012年度に買収したZOLLが運営
ZOLLは重篤な心肺呼吸器関連疾患領域における革新医療機器の市場リーダー

AED

医療機関向け除細動器

「LifeVest®」

「WatchPAT®」

「remed8® System」

事業環境	顧客		同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	ACT (除細動器等)	● 医療機関 ● 公共施設	(米)Stryker Corporation (蘭)Koninklijke Philips N.V. (日)日本光電工業(株) (中)Mindray Bio-Medical Electronics Co., Ltd.	グローバル潜在市場規模: 50億米ドル以上*1 *1 当社調べ	除細動器やAED:当社のメイン市場である米国ではトップクラス	● 保険償還価格の改定の影響 ● 競合品の開発・上市の動向、有害事象の報告 ● ガイドラインの改訂
	CMS (「LifeVest®」等)	● 医師 (心臓医、睡眠専門医)		着型式自動除細動器グローバル潜在市場規模: 60億米ドル以上(米国20-30億米ドル、欧州他30-40億米ドル)	着型式自動除細動器:米国約80%以上、欧州他約100%	

強み・事業戦略

強み:ユニークな製品群と長年の実績に支えられた医療現場での信頼

「LifeVest®」の実績

- 心臓突然死のリスクのある患者が着用。致死性不整脈が検出された場合、およそ1分以内に自動で電気ショックを与える画期的な製品
- 20年以上にわたり世界累計100万人以上の患者が着用、数千人の命を救ってきた実績を有する

患者のQOLを支えるオペレーション

- 長年にわたり培った高品質な「LifeVest®」のオペレーションノウハウ(例:オーダーから24時間以内試着完了率99%強を実現)

確固たる市場内のポジションと安全性へのエビデンス

- 「LifeVest®」の販売を通じて培った心臓医や医療・健康保険機関とのネットワークと信頼
- 心臓機能の変化を正確に検出するアルゴリズム(20年以上におよぶ実使用における臨床実績数の多さ、長時間の追跡から得られたエビデンス)

「LifeVest®」のビジネスモデル

The diagram illustrates the business model for LifeVest. It shows a cycle involving the patient (in-home), insurance companies (government/private), rental companies, and doctors (cardiologists). The patient wears the device and provides usage data. Insurance companies pay rental fees and cover medical costs. Rental companies manage the devices and provide training. Doctors provide orders and information. ZOLL is at the center, managing the data and providing insights.

事業戦略

除細動器、「LifeVest®」等の既存事業の市場ポジションの盤石化と、睡眠時無呼吸症関連デバイスの市場浸透の促進

- ACT:医療機関向け除細動器の新製品の上市などにより、市場成長率を超えるCAGR20%以上(2025~2028年度)を目指す
- CMS:「LifeVest®」の米国内のさらなる拡販、および市場浸透率のまだ低い欧州の事業拡大
- 睡眠:米国睡眠医学会の中枢性睡眠時無呼吸症の治療ガイドライン²にRespocardiaの製品が推奨治療として掲載されたこと等も受け、拡販を目指す

クリティカルケア事業の売上高推移

年度	ACT (百万米ドル)	CMS (百万米ドル)	睡眠 (百万米ドル)	合計 (百万米ドル)
2022	1,100	1,090	0	2,190
2023	1,200	1,188	0	2,388
2024	1,300	1,140	0	2,430
2025	1,400	1,281	0	2,681
2026 (年度) 予想 ³	1,500	1,433	0	2,933

*3 2026年5月発表

*2 Treatment of central sleep apnea in adults: an American Academy of Sleep Medicine clinical practice guideline

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに	企業価値向上に向けて“Group Management Standards”	

国内住宅(建築請負、賃貸管理・不動産流通、リフォーム、建材)

(2025年度 国内住宅)

売上高 7,395億円 営業利益 817億円

製品・事業情報

建築請負事業

不動産流通事業

リフォーム事業

賃貸管理事業

建材事業



	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
戸建住宅「ハーベルハウス™」	● 注文住宅購入者 (他社比で建替え率が高い)	積水ハウス(株)、住友林業(株)、積水化学工業(株)、(株)一条工務店等 (地元工務店を含め全国戸数シェア5%以下のプレイヤーが多数)	21都府県の持家着工戸数:13万戸 ^{*1} ^{*1} 国交省新設住宅着工戸数(2025年度)	21都府県持家着工戸数に対するシェア:3.7% ^{*3} ^{*3} 当社調べ(2025年度)	● 住宅ローン金利動向 ● 資材価格動向や地価動向 ● 物価上昇による消費マインドの低下
集合住宅「ハーベルメゾン™」	● アパート経営や土地活用希望者	大東建託(株)、積水ハウス(株)、大和ハウス工業(株)等	21都府県の貸家着工戸数:25万戸 ^{*2} (参考)新設着工戸数は今後縮小を見込むが、21都府県では全国の縮小幅と比較し緩やかとみる ^{*2} 国交省新設住宅着工戸数(2025年度)	21都府県貸家着工戸数に対するシェア:2.3% ^{*4} (参考)東京23区内など都心部や、3階建て戸建住宅において当社シェアは高い ^{*4} 当社調べ(2025年度)	

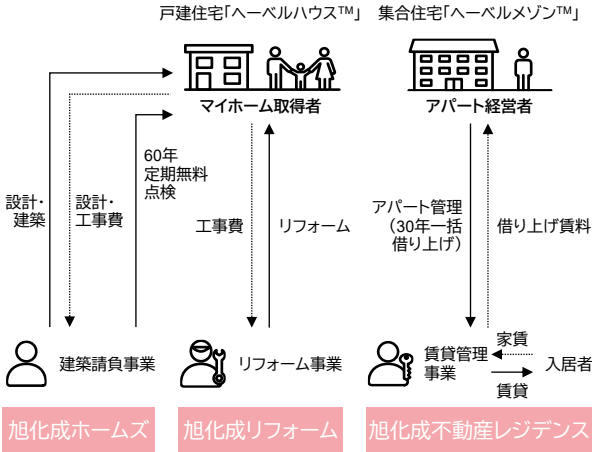
強み・事業戦略

強み:耐震性・耐火性・耐久性を兼ね備えた高付加価値住宅

耐震・耐火・耐久性能に優れた住宅

高い設計力と住ソフト提案力

約31万棟の住宅ストックビジネス



事業戦略

注文住宅のさらなる大型化・高付加価値化による顧客への訴求および良質な物件の拡充によるストック型ビジネスの強化

各事業の売上高推移

旭化成レポート2026		
	02 旭化成グループ理念体系	
	03 At a Glance	
	05 編集方針	
	09 目次	
	10 旭化成の目指す姿	+
要件1	22 時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32 資源配分が適切であること	+
要件3	40 多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41 無形資産活用	
	42 人財戦略	
	47 R&D・知財戦略	
	55 生産技術戦略	
	57 デジタル・AI戦略	
	60 領域戦略	
	61 領域長メッセージ	
	63 ヘルスケア領域戦略	
	66 住宅領域戦略	
	69 マテリアル領域戦略	
要件4	73 持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84 強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107 多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112 基本情報	
	113 財務／非財務情報	
	114 旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

国内住宅(不動産開発)

(2025年度 不動産開発)

売上高 486億円 営業利益 107億円

製品・事業
情報

都市型マンション「ATLAST™」

:更地購入による分譲開発だけではなく、高経年マンションの建替えや、木造密集地区の再開発事業などに強み
特にマンション建替えのパイオニアとして独自の存在感(日本でこれまで実施されたマンション建替えは340件*1、その1割以上に当社が参画)

*1 2025年8月時点 国土交通省発表より



	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
製品情報・事業環境	● 新規マンション購入者	三井不動産レジデンシャル(株)、野村不動産(株)、三菱地所レジデンス(株)、大和ハウス工業(株)等のディベロッパー	● 新築市場:2025年全国販売戸数59,940戸*2 (今後全体では緩やかな減少を見込むが、東京都の世帯数は増加を見込み、都市部での需要は高い見通し) ● 建替え市場:築40年以上のマンションストックが増加 (2024年度末148万戸から10年後に2倍、20年後3.3倍に増加すると見込まれ、建替えの事業機会は大きい)*3 *2(株)不動産経済研究所調べ *3 国土交通省発表資料	● マンション建替え:累積件数56件、全国シェア1位*4 ● 法定再開発:累積件数32件、全国シェア7位*5 *4「マンションの建替え等の円滑化に関する法律」に基づき、当社が参画した建替組合認可実績(2025年4月1日時点(株)工業市場研究所調べ) *5 2026年4月までに都市計画が決定した住宅主用途の事業に参加組合員として参画したもの(2026年4月時点(株)工業市場研究所調べ)	● 不動産関連の市場動向 ● 資材価格の高騰や職人不足による工事価格の高騰 ● インバウンドを含めた首都圏の不動産投資市場の活況(ホテル需要拡大など) ● 外国人富裕層による不動産購入の増加

強み・事業戦略

強み:建替え・再開発・等価交換で培ったノウハウの活用

希少立地でのマンション供給

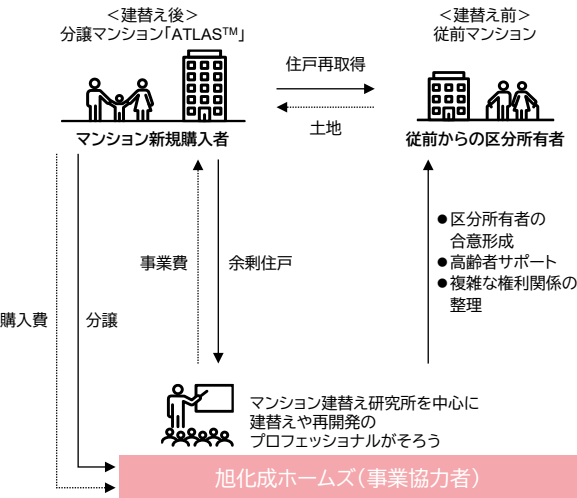
- 建替えや再開発ならではの好立地物件が多く、高額物件も多い

合意形成に長けたコンサルティング力

- 都心市街地共同化(等価交換)事業、マンション建替え事業、再開発事業が中心。事業協力者として計画の初期段階から計画に参画し、複雑な権利関係下での粘り強い合意形成を実行

マンション建替えの圧倒的な実績

- 旭化成の「マンション建替え研究所」が、ノウハウが集まるシンクタンク機能を果たすとともに、経験豊富な事業担当者が、建替え当事者となる管理組合と直接面談して合意形成をサポート

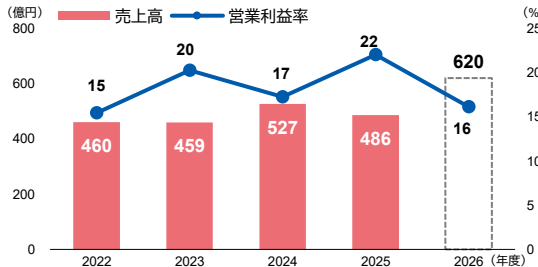


事業戦略

都市再生型事業を中心とした高収益事業の展開と投資開発事業の拡大

- 開発する建物は、分譲マンションに限らず、商業ビルなどに領域を拡大
- さらに今後は、投資用不動産の開発・取得・運用事業も展開

不動産開発事業の売上高・営業利益率の推移



*6 2026年5月発表

旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

海外住宅事業

(2025年度 海外住宅)

売上高 2,893億円 営業利益 74億円

製品・事業情報

北米事業
：分譲住宅のサブコントラクター
(特に人口流入の多いアリゾナ州、ネバダ州、フロリダ州で事業展開)

豪州事業
：豪州3位の住宅ビルダー
(当社の進出しているニューサウスウェールズ州、クィーンズランド州、南
オーストラリア州、ビクトリア州、タスマニア州で豪州人口の約8割をカバー)



北米住宅

豪州住宅

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
北米住宅	● 北米の住宅ビルダー：D.R. Horton, Inc., Lennar Corporationなど (住宅不足に伴い大手ビルダーの大型開発が拡大)	工程ごとに中小規模企業の競合が多数存在	着工件数：136万件 ^{*1} (海外移住者の増加により2030年まで毎年140～170万戸の住宅が不足する見込み) ^{*1} 米国商務省発表より(2025年実績)	アリゾナ州で主要5工程(基礎・電気・空調・配管・躯体)のそれぞれにおいてシェア上位	● 住宅ローン金利 ● 移民政策 ● 資材高騰の影響
豪州住宅	● 豪州の住宅購入者 (中～高級層の注文住宅に強み)	Metricon Homes Pty Ltd., ABN Group Pty Ltd. など	着工数：約18万戸 ^{*2} (海外移住者の増加により、政府は2024年半ば以降の5年間で120万戸を新設する目標を掲げる) ^{*2} 豪州統計局発表より(2025年実績)	戸建着工数シェア：トップ3 ^{*3} ^{*3} 2024年7月～2025年6月 (出典：HIA Economics)	● 職人不足による供給能力不足 ● コスト高 ● 住宅ローン金利

強み・事業戦略

強み：「ヘーベルハウス™」で培った国内住宅事業のノウハウ

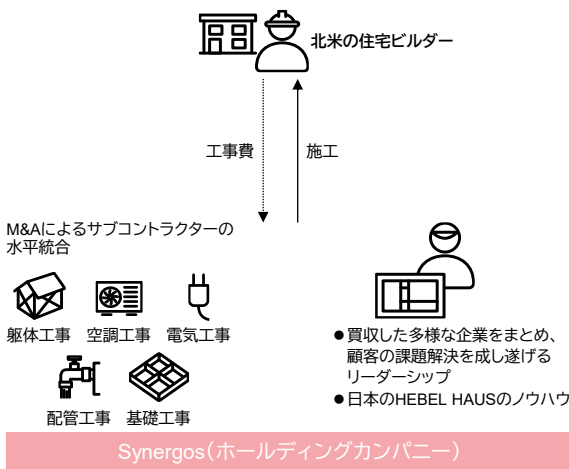
北米：工業化による効率化や生産性向上を目的とした独自のビジネスモデル

- 工期短縮：建築工程の中核となる5業種(住宅全体工程の約4割)を統合し、一貫した工事体制を提供。従来の平均工期と比較し50%以下となるケースもある
- 品質管理の向上：進捗管理をビルダーに代わって当社が実施。主要5業種の一括管理でビルダーの手戻りを削減

豪州：鉄骨サプライヤーを垂直統合した工業化の推進

- 鉄骨躯体一部内製化によるコスト削減や工業化ノウハウの活用

北米事業のビジネスモデル



M&Aによるサブコントラクターの水平統合

躯体工事 空調工事 電気工事 配管工事 基礎工事

- 買収した多様な企業をまとめ、顧客の課題解決を成し遂げるリーダーシップ
- 日本のHEBEL HAUSのノウハウ

Synergos(ホールディングカンパニー)

事業戦略

北米・豪州市場での中長期的な需要増加を見据えたビジネスモデルの構築と拡大

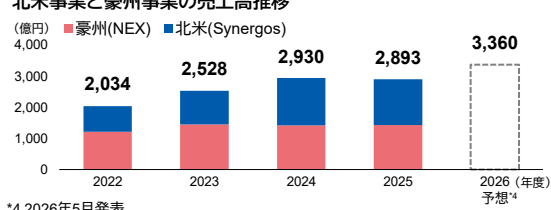
北米事業：ビジネスモデル浸透によるシェア拡大とエリア拡大

- アリゾナ州・ネバダ州に加えて、2024年度はODC買収によりフロリダ州へ事業を拡大。さらに、2025年度はテキサス州への進出も視野に、自社の躯体工場を建設
- 市場環境回復後を見据えた新規顧客の開拓に注力

豪州事業：工業化の効果がより活きる建売事業の拡大

- 新たに土地開発事業を推進し、新規顧客層の獲得を目指す

北米事業と豪州事業の売上高推移



(億円) ■ 豪州(NEX) ■ 北米(Synergos)

年度	2022	2023	2024	2025	2026(年度) 予想 ^{*4}
売上高	2,034	2,528	2,930	2,893	3,360

^{*4} 2026年5月発表

旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

エレクトロニクス

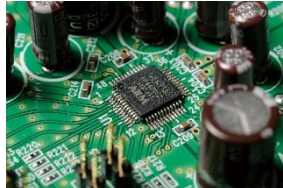
(2025年度 エレクトロニクス^{*1})

売上高 1,640億円 営業利益 296億円

製品・事業情報

電子材料
:感光性絶縁材料「バイメル™」、プリント配線板用ガラスクロス、感光性ドライフィルム(DFR)「サンフォート™」など、主に半導体後工程材料

電子部品
:LSI、磁気センサー、電流センサーなど



「バイメル™」

プリント配線板用ガラスクロス

LSI

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
電子材料	- 半導体メーカー - 基板関連メーカー	日系を中心とした電子材料メーカー ((株)レゾナック・ホールディングス等)	「バイメル™」やガラスクロスの成長市場である、AI／キーデバイス市場はCAGR20%(2024～2031年度) ^{*2} ^{*2} 富士キメラ総研2025 データセンター・AI／キーデバイス市場総調査	「バイメル™」:感光性絶縁材料市場においてグローバルでトップクラス - ガラスクロス:低誘電ガラスクロス市場においてグローバルでトップクラス - DFR:グローバルでトップクラス	- AI等デジタル技術を支える半導体の市場成長 - スマートフォンおよびEV市場動向
電子部品	電子機器メーカー (スマートフォン、オーディオ、自動車など)	グローバルの電子部品メーカー	- スマートフォン用途:手振れ補正等カメラの高機能化が進み、カメラモジュール向けICの需要が堅調 - 車載用途:快適な音環境のニーズ増加に伴い、オーディオ向けICの需要が堅調。EV用電流センサーも今後拡大見込み	モバイル機器用カメラモジュール向けICなどでグローバルトップクラス	

強み・事業戦略

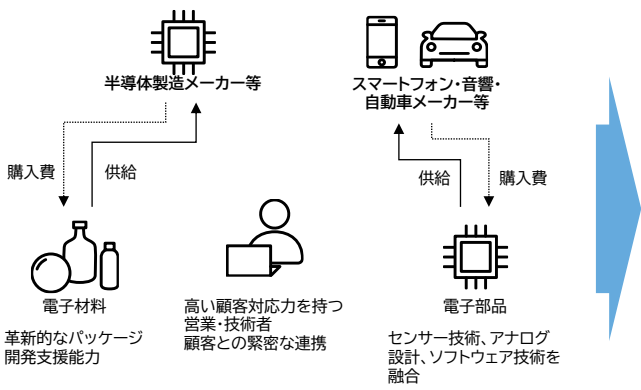
強み:マーケットリーダーを的確に捉え、市場ニーズを見越した設計・開発で、業界でのデファクトスタンダードを創出する力

電子材料:最先端半導体プロセス等に關する顧客ニーズの把握とすり合わせ、スピーディに実現する開発力

- 実績:「バイメル™」が半導体大手のTSMCから優れたパフォーマンスを発揮したサプライヤーに贈られる「TSMC Excellent Performance Award」を2024年、2025年と2年連続受賞

電子部品:ハード・ソフトの両面でのソリューション提供

- 実績:モバイル機器用カメラモジュール向けICでは、スマートフォンの薄型化、高補正角、低消費電力などを実現するカメラ制御の新技术を顧客と共に創



旭化成・旭化成エレクトロニクス

事業戦略

最先端半導体や電子機器を実現する高機能材料、部品の先行的な製品開発と供給体制の確立

「バイメル™」:旺盛な需要に応じた設備投資(静岡県富士市)

- 2024年度:新工場稼働開始
- 2028年度:新工場第2ライン稼働開始予定

ガラスクロス:最先端品の市場投入

- 高速通信に対応した次世代・次々世代ガラスクロスの開発、生産量拡大の推進

エレクトロニクス事業の売上高推移

(億円)

2022	2023	2024	2025 ^{*1}	2026(年度)予想 ^{*3}
1,225	1,285	1,467	1,640	1,880

^{*3} 2026年5月発表

^{*1} 2025年度の実績について、2026年度の組織変更を反映したマテリアル共通と各事業間での軽微な組替を実施している

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”		

カーインテリア

(2025年度 カーインテリア)

売上高 1,657億円 営業利益 91億円

自動車内装材事業は2018年度に買収したSageが運営。
Sageは、自動車内装材市場でグローバルリーダー



製品・事業 情報	自動車内装材 ：ファブリック ：合成皮革(PVC) ：スエード調人工皮革「Dinamica®」 (高品質かつ製造工程で有機溶剤を使用しないサステナブルな素材として高く評価される独自製品)				
製品情報・ 事業環境	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
	欧米を中心とした 大手自動車メーカー	●自動車内装材全体： (独)AUNDE Achter & Ebels GmbH、 (日)セーレン(株)など ●人工皮革：(日)東レ(株) 「アルカンターラ®」	2024年自動車内装材市場規模 ^{*1} ：約70億米ドル想定、 市場CAGR約5%(2023～2031年) ^{*1} 当社調べ	自動車内装材：グローバルで売上高トップクラス	●グローバル自動車生産台数 ●EV比率、中国PVC競合動向

強み：革新的なデザインと先進の加飾・後加工技術を有する
カーインテリアデザインのプラットフォーム

多彩な製品、新素材開発力

- 特に「Dinamica®」はリサイクルポリエステルと水性ポリウレタンを用いて製造され環境に優しい高級スエード調人工皮革として世界中に普及
- 成長潜在性の高いPVC合成皮革に新規参入。2020年度に中国の合併企業との事業統合後、売上高は2025年度までの5年で約10倍に拡大
- 繊維事業で培った技術、ノウハウを活かした新規表皮材開発力

革新的デザイン、先進的な加飾・後加工技術

- 先進的なデザインをビジュアルに落とし込む技術力、耐久性などの機能性とデザイン性の両立を実現させる高い技術力
- 顧客デザイナーのコンセプトを製品に落とし込める意匠表現力に長けたデザイナー陣

自動車メーカー・内装サプライヤー

供給 購入費

多様な素材

人工皮革 ファブリック 合成皮革

優れたデザイナー・技術者
(革新的なデザイン
先進的な加飾・後加工技術)

各地域に合わせた
最適な生産体制
(米国、欧州、日本、中国)

Sage

事業戦略

内装装飾の製品ポートフォリオを強化し、顧客への価値提供領域を車室内全体へ拡大

- デザイン提案力のさらなる強化：地域ごとに異なるデザイントレンドに応じカスタムできるデザイナー体制を確立
- 新製品開発：オープンイノベーション方式の技術開発を通じて、新しい表皮材を開発・上市させる

カーインテリア事業の売上高推移

(億円)

2022	2023	2024	2025	2026 (年度) 予想 ^{*2}
1,135	1,323	1,593	1,657	1,680

^{*2} 2026年5月発表

旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

エネルギー&インフラ(イオン交換膜法食塩電解事業)

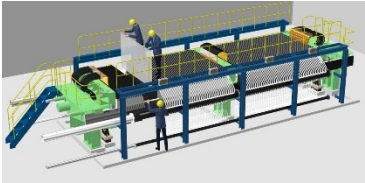
(2025年度 エナジー&インフラ)

売上高 1,279億円 営業利益 5億円

製品・事業情報

イオン交換膜法苛性ソーダ生産用電解槽、イオン交換膜、電極、電解セルの開発・製造・販売
食塩電解プロセスのモニタリングサービスやテクニカルサポート

(参考)イオン交換膜法食塩電解プロセスとは、イオン交換膜を使用して食塩水を電気分解し、塩素と苛性ソーダを生産するシステム。生産される塩素は、殺菌剤や漂白剤、塩化ビニル樹脂、ウレタン樹脂などの製造に利用され、苛性ソーダは、紙・パルプ、非鉄金属、電子製品、医薬品など、幅広い分野で活用される



電解槽



交換膜

	顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
製品情報・事業環境	グローバルのクロールアルカリメーカー	イオン交換膜法食塩電解・水素関連事業など ●膜: (日)AGC(株)、(白)Agfa-Gevaert N.V.、(日)東レ(株)など ●電解槽: (独)thyssenkrupp nucera AG & Co. KGaA、(独)Siemens AGなど	クロールアルカリ世界需要: 約1億トン* *「2024 World Analysis - Chlor-Alkali -Appendix」2023年8月4日	電解槽・イオン交換膜: 食塩電解事業においては、グローバルでトップクラス	●苛性ソーダ、PVC市場動向 ●隔膜法プラントの転換基調 ●各国、エリアの環境規制

強み・事業戦略

強み: 幅広い製品力にモニタリング機能を加えたワンストップソリューション

顧客基盤

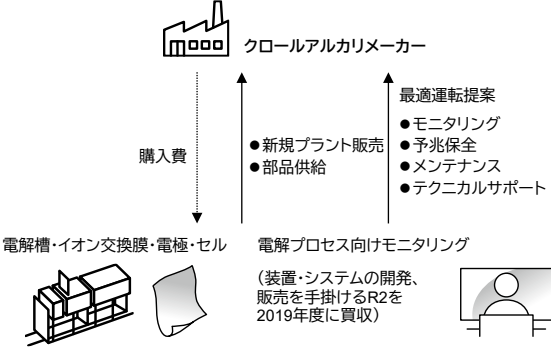
- 50年にわたり培ってきた顧客との信頼関係
- 世界30カ国、170工場以上で採用の実績

業界で唯一のフルラインアップ製品

- 食塩電解に要する要素技術(電解槽、イオン交換膜、電極、セル)すべてを提供
- 顧客の生産時の課題解決にワンストップで対応可能

オペレーションノウハウ

- グローバルで複数拠点にマーケティング担当とテクニカルサービス担当を配置、常に顧客に寄り添い、サポートできる体制を確保
- 顧客に寄り添い課題解決力のある人財とチーム力
- R2のモニタリング技術・ノウハウ



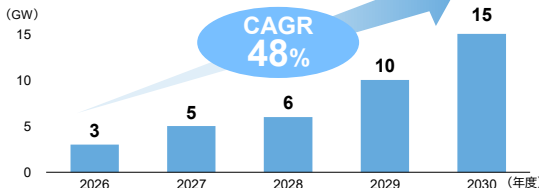
旭化成

事業戦略

イオン交換膜事業のソリューション事業強化による持続的成長および、水素関連事業の新規立ち上げ

- 大型アルカリ水電解システムの実稼働が6年を経過。世界トップクラスの実績を有する
- 水素製造用とイオン交換膜法食塩電解プロセス用が併産できる電解槽および電解膜の生産設備を2028年度に稼働予定(経済産業省GXサプライチェーン構築支援事業に採択)

水素製造用水電解槽の需要見込み



出典: BloombergNEF, Hydrogen Supply Outlook 2025 より旭化成作成

旭化成レポート2026		
	02	旭化成グループ理念体系
	03	At a Glance
	05	編集方針
	09	目次
	10	旭化成の目指す姿
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること
要件2	32	資源配分が適切であること
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること
	41	無形資産活用
	42	人財戦略
	47	R&D・知財戦略
	55	生産技術戦略
	57	デジタル・AI戦略
	60	領域戦略
	61	領域長メッセージ
	63	ヘルスケア領域戦略
	66	住宅領域戦略
	69	マテリアル領域戦略
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること
	112	基本情報
	113	財務／非財務情報
	114	旭化成の情報体系
	おわりに 企業価値向上に向けて “Group Management Standards”	

エネルギー&インフラ(セパレータ事業)

製品・事業情報

リチウムイオン電池用湿式セパレータ「ハイボア™」
リチウムイオン電池用乾式セパレータ「セルガード™」(2015年度Polypore買収)

(参考)セパレータとは、電池の正極負極間に位置し、正極・負極間でイオンを透過させる機能を有するとともに、正極と負極の接触を遮断し、ショートを防止するフィルム

顧客	同業他社	市場規模	シェア	注視する事業環境
リチウムイオン電池メーカー	● (中)Shanghai Energy New Materials Technology Co., Ltd. ● (中)Shenzhen Senior Technology Material Co., Ltd. ● (韓)SK IE Technology Co., Ltd. など	● 北米EV市場:2030年に13億㎡を予想(2025~2030年の市場CAGR10%、当社想定) ● 北米ESS市場:2030年までにEVと同程度の13億㎡を予想(2025~2030年の市場CAGR11%、当社想定)	● 民生用途:ハイエンド市場でグローバルトップクラス ● EV用途:2030年度に北米市場で30%以上を目指す	● EV比率 ● AI・データセンター需要 ● 系統用蓄電システム需要 ● 法制度 (EV規制、IRA法・OBBB法(米国)) ● 関税など

強み・事業戦略

強み:長年培ったノウハウを基盤に、進化し続ける高性能・高品質な製品

製品性能・品質

- 創業40年の歴史(老舗化学メーカーとしてのポリエチレン原料開発と膜・セパレーション技術を源流に持つ)
- 長年蓄積したノウハウによる顧客ニーズへの高い対応力と高度なすり合わせに基づく製品開発
- 多彩な塗工膜のラインアップや電池の収率向上に資する品質、均一な孔構造による電池長寿命化への貢献

需要拡大を見据えた十分な生産能力

- 2027年度、カナダ・オンタリオ州において「ハイボア™」の製膜・塗工一貫ラインが完成予定(基材膜・塗工膜の生産速度は業界標準比約2倍^{*1})

^{*1} 当社調べ

旭化成バッテリーセパレータ

本田技研工業(株) オンタリオ州政府 (株)日本政策投資銀行

カナダJV出資 補助金等 出資

自動車メーカー LIBメーカー データセンター・スマートフォン

キャバライト 購入費 購入費 購入費 供給 供給 供給

ハイボア™ ●高速生産 ●低コスト生産 ●長年蓄積した技術、製造ノウハウ ●すり合わせ開発能力

事業戦略

激しい市場の変化を踏まえた柔軟な販売ポートフォリオのシフトによる収益最大化

- 短期:拡大するAI関連(ESS:エネルギー貯蔵システム)需要を確実に捉えて成長を実現
- 中長期:足元のEV需要は成長鈍化も、今後の需要増加に向けて顧客拡大に注力

ハイボア事業の販売量とEBITDAの推移

(EBITDA:億円)

■ 販売量 日韓^{*2} ■ 販売量 北米^{*2} ● EBITDA

2024年度実績 2025年度実績 2026年度計画 2027年度計画 2030年度展望

^{*2} 日韓、北米は生産拠点を示す

旭化成レポート2026

	02	旭化成グループ理念体系	
	03	At a Glance	
	05	編集方針	
	09	目次	
	10	旭化成の目指す姿	+
要件1	22	時代の変化に応じて事業ポートフォリオを変革し続けられること	+
要件2	32	資源配分が適切であること	+
要件3	40	多様な無形資産を活かし、イノベーションを起こし続けられること	-
	41	無形資産活用	
	42	人財戦略	
	47	R&D・知財戦略	
	55	生産技術戦略	
	57	デジタル・AI戦略	
	60	領域戦略	
	61	領域長メッセージ	
	63	ヘルスケア領域戦略	
	66	住宅領域戦略	
	69	マテリアル領域戦略	
要件4	73	持続可能な社会に貢献し続けられること	+
要件5	84	強固なガバナンスが効いていること	+
要件6	107	多様なステークホルダーと良好な関係を構築できていること	+
	112	基本情報	
	113	財務／非財務情報	
	114	旭化成の情報体系	
	おわりに	企業価値向上に向けて“Group Management Standards”	